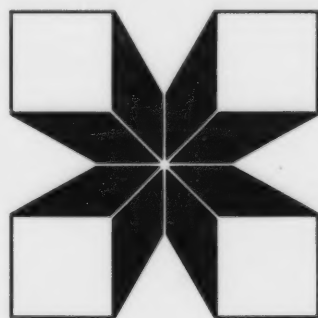


IDRC  
CRDI  
CIID



C A N A D A

# **LA ORGANIZACIÓN DE LOS POBRES**

**EL FENOMENO DE LA AUTOAYUDA  
EN EL CAMPO CHILENO**

**RIGOBERTO RIVERA A., HARRY P. DÍAZ,  
ROBERTO CASTILLO Y  
FERNANDO DE LA CUADRA**

The International Development Research Centre is a public corporation created by the Parliament of Canada in 1970 to support research designed to adapt science and technology to the needs of developing countries. The Centre's activity is concentrated in six sectors: agriculture, food and nutrition sciences; health sciences; information sciences; social sciences; earth and engineering sciences; and communications. IDRC is financed solely by the Parliament of Canada; its policies, however, are set by an international Board of Governors. The Centre's headquarters are in Ottawa, Canada. Regional offices are located in Africa, Asia, Latin America, and the Middle East.

Le Centre de recherches pour le développement international, société publique créée en 1970 par une loi du Parlement canadien, a pour mission d'appuyer des recherches visant à adapter la science et la technologie aux besoins des pays en développement; il concentre son activité dans six secteurs : agriculture, alimentation et nutrition; information; santé; sciences sociales; sciences de la terre et du génie et communications. Le CRDI est financé entièrement par le Parlement canadien, mais c'est un Conseil des gouverneurs international qui en détermine l'orientation et les politiques. Établi à Ottawa (Canada), il a des bureaux régionaux en Afrique, en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient.

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo es una corporación pública creada en 1970 por el Parlamento de Canadá con el objeto de apoyar la investigación destinada a adaptar la ciencia y la tecnología a las necesidades de los países en desarrollo. Su actividad se concentra en seis sectores: ciencias agrícolas, alimentos y nutrición; ciencias de la salud; ciencias de la información; ciencias sociales; ciencias de la tierra e ingeniería; y comunicaciones. El Centro es financiado exclusivamente por el Parlamento de Canadá; sin embargo, sus políticas son trazadas por un Consejo de Gobernadores de carácter internacional. La sede del Centro está en Ottawa, Canadá, y sus oficinas regionales en América Latina, África, Asia y el Medio Oriente.

**This series includes meeting documents, internal reports, and preliminary technical documents that may later form the basis of a formal publication. A Manuscript Report is given a small distribution to a highly specialized audience.**

**La présente série est réservée aux documents issus de colloques, aux rapports internes et aux documents techniques susceptibles d'être publiés plus tard dans une série de publications plus soignées. D'un tirage restreint, le rapport manuscrit est destiné à un public très spécialisé.**

**Esta serie incluye ponencias de reuniones, informes internos y documentos técnicos que pueden posteriormente conformar la base de una publicación formal. El informe recibe distribución limitada entre una audiencia altamente especializada.**



91-05040/

IDRC-MR285s  
Mayo 1991

## **La organización de los pobres**

**El fenómeno de la autoayuda  
en el campo Chileno**

Rigoberto Rivera A.,  
Harry P. Diaz,  
Roberto Castillo y  
Fernando de la Cuadra

INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTRE 1991  
P.O. Box 8500, Ottawa, Ontario, Canada, K1G 3H9

CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO  
Oficina Regional para América Latina y el Caribe  
Casilla de Correos 6379, Montevideo, Uruguay

GRUPO DE INVESTIGACIONES AGRARIAS (GIA)  
Casilla 212, Santiago 22 (Providencia) Chile.

DESCRIPTORES: Rivera, Díaz, Castillo, de la Cuadra, Chile,  
Agrario, Pobreza Rural, Organizaciones de Autoayuda, Organi-  
zaciones Económicas Populares, OEP.

Este trabajo se publica luego de su edición por los autores. La División de Comunicaciones del CIID no ha participado en esta edición ni lo ha sometido a un comité de revisión técnica. A menos que se indique lo contrario, los derechos del material aquí publicado pertenecen a los autores. La mención de una marca registrada no constituye un aval de dicho producto, la misma se incluye son solamente a título de información.

## INDICE

|                                                   | Pag. |
|---------------------------------------------------|------|
| <b>PRESENTACION</b>                               | 1    |
| <b>INTRODUCCION</b>                               | 3    |
| <b>I POBREZA Y SOCIEDAD</b>                       | 6    |
| 1. La perspectiva de análisis                     | 7    |
| 2. Pobreza y sociedad                             | 7    |
| 3. Las organizaciones de los pobres               | 9    |
| <b>II AGRICULTURA Y ORGANIZACIONES SOCIALES</b>   | 13   |
| 1. Relaciones entre sociedad civil y estado       | 13   |
| 2. Las organizaciones antes de la reforma agraria | 14   |
| 3. La reforma agraria                             | 20   |
| 4. Balance del período                            | 23   |
| <b>III CAMBIO AGRARIO Y ORGANIZACIONES</b>        | 25   |
| 1. Estado y sociedad civil                        | 25   |
| 2. Las transformaciones del sector rural          | 27   |
| 3. El proceso de municipalización                 | 32   |
| 4. Las ONG: un nuevo actor institucional          | 34   |
| 5. Las organizaciones populares rurales           | 35   |
| <b>IV LAS ORGANIZACIONES DE AUTOAYUDA</b>         | 39   |
| 1. Tipos de organizaciones                        | 39   |
| 2. Los miembros de las organizaciones             | 43   |
| 3. Distribución por regiones y localidades        | 45   |
| 4. Comentarios finales                            | 48   |
| <b>V ORIGEN DE LAS ORGANIZACIONES</b>             | 51   |
| 1. Períodos de creación                           | 51   |
| 2. El origen de las organizaciones                | 53   |
| 3. Comentarios finales                            | 61   |

|             |                                                                   |            |
|-------------|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>VI</b>   | <b>FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES</b>                       | <b>64</b>  |
| 1.          | Organización económica y recursos                                 | 64         |
| 2.          | Funcionamiento de la dirección y la gestión                       | 69         |
| 3.          | Autoimagen sobre su funcionamiento                                | 72         |
| 4.          | Relaciones con la comunidad y conflicto externo                   | 75         |
| 5.          | Comentarios finales                                               | 76         |
| <br>        |                                                                   |            |
| <b>VII</b>  | <b>PERSISTENCIA Y DESAPARICION DE LAS ORGANIZACIONES</b>          | <b>79</b>  |
| 1.          | Desaparición de los grupos                                        | 79         |
| 2.          | Persistencia de las organizaciones                                | 84         |
| 3.          | Comentarios finales                                               | 87         |
| <br>        |                                                                   |            |
| <b>VIII</b> | <b>ESTUDIOS DE CASOS DE ORGANIZACIONES</b>                        | <b>90</b>  |
| <br>        |                                                                   |            |
| <b>IX</b>   | <b>PRESENTE Y FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES</b>                    | <b>119</b> |
| 1.          | Marco económico e institucional                                   | 120        |
| 2.          | Organizaciones de autoayuda y organizaciones económicas populares | 122        |
| 3.          | Encarando el futuro                                               | 125        |
| <br>        |                                                                   |            |
|             | <b>ANEXO CUADROS</b>                                              | <b>134</b> |
| <br>        |                                                                   |            |
|             | <b>BIBLIOGRAFIA</b>                                               | <b>140</b> |



## **PRESENTACION**

Este es un estudio sobre los pobres y sus organizaciones en los campos de Chile, sobre sus esfuerzos para enfrentar las adversidades que traen las crisis económicas y políticas, sobre sus éxitos y sus fracasos, así como sobre sus potencialidades para hacer del desarrollo un proceso más equitativo. La idea de este estudio surgió al observarse que en medio de la crisis económica, social y política que trajo el régimen autoritario chileno, muchos grupos de pobres buscaron alternativas para solucionar acuciantes problemas de supervivencia. Durante los años en que fue más severo el impacto negativo de las políticas neoliberales y de la represión política, los pobres tuvieron que buscar la solución a sus problemas de salud, vivienda, ocupación, crédito, educación y aún de su alimentación. Algunas veces solos, y muchas veces acompañados por la colaboración de organizaciones no-gubernamentales de ayuda, los sectores más desfavorecidos desplegaron todo su ingenio, su energía, y su esperanza para la creación de organizaciones que satisficieran sus necesidades. Este trabajo documenta cómo lo hicieron, qué alcanzaron y hasta dónde ellos fueron capaces de mostrar nuevos caminos para alcanzar la equidad.

Los resultados no dejan de ser sorprendentes. Quizás el más importante sea una necesaria desmitificación de lo que es la comunidad rural. Muchas fueron las organizaciones populares que surgieron en los últimos años en las áreas rurales de Chile, y fueron también bastantes las que desaparecieron. Las razones fueron múltiples, entre ellas la fragilidad de estos esfuerzos ante las diferencias internas de las comunidades, sus conflictos, y la falta de una real capacidad de autodeterminación. Si se pensó que el surgimiento de estas organizaciones significaba un camino promisorio para el desarrollo social y económico rural, tendrá que aceptarse, ante los resultados de este estudio, que esto no es cierto. Muchos son los obstáculos que habría que sortear antes de hacer viable este camino. Precisamente, la riqueza de este trabajo está en iluminar aquellas áreas más problemáticas existentes en los procesos de organización popular en el campo: su falta de recursos técnicos y materiales, su dependencia de las organizaciones no-gubernamentales que las apoyan u orientan, su limitado ejercicio de la democracia. Lo útil del análisis de este trabajo es que nos muestra los mecanismos que subyacen a estos hechos, removiendo la discusión fuera del campo de lo ideológico y doctrinario.

El estudio nos introduce también en otro tema de gran actualidad: cómo pueden articularse las iniciativas populares dentro de los procesos de descentralización y municipalización puestos en marcha en Chile. Los claroscuros de la organización popular no impiden que estas iniciativas puedan y deban ser articuladas al proceso más amplio de democratización de la

sociedad. Los hallazgos indican que existe un importante potencial popular, una voluntad de participar por parte de muchas personas, una representatividad de nuevo cuño. El problema está en potenciar la capacidad de autodeterminación y participación, especialmente superando persistentes diferencias de género que hacen que la mujer rural todavía siga en un rol subordinado.

El Programa de Población, Educación y Sociedad espera que este trabajo permita una mejor comprensión de los procesos de desarrollo rural y comunal, no sólo en Chile sino también en otros países de América Latina. Sin embargo, su importancia puede ir aún más allá de este ámbito regional. Los problemas analizados no son exclusivos del caso estudiado ni de esta región. Esta investigación permite examinar con bastante detalle las interacciones entre necesidades sentidas, iniciativas populares, actividades de las ONGs, y programas locales. El involucramiento y participación de los pobres en iniciativas que deben ser conducentes al desarrollo y la autodeterminación no son simples de alcanzar. Al final de la lectura de este trabajo, queda una inquietante pero saludable sensación: el desarrollo no es materia de romanticismo sino de un esperanzado y entusiasta realismo.

Montevideo, Noviembre de 1990

Mario Torres Adrián  
Representante Principal de Programa  
División de Ciencias Sociales

## INTRODUCCION

Durante los últimos años ha ocurrido una verdadera revolución paradigmática en ciertos sectores de las ciencias sociales. La tradición estructuralista, con su rigidez conceptual y visión totalizante, ha sido cuestionada. El período actual se nutre más bien de una aproximación que enfatiza el rol activo de los sujetos sociales.

En este contexto epistemológico surge el concepto de lo "popular". La institucionalización del término abstraer una realidad que es multifacética y en un continuo proceso de transformación, constituyéndose en un gran desafío para la investigación y para la programación de acciones de desarrollo. El propósito general de este libro es contribuir al entendimiento de esta problemática a través de un análisis de una de las muchas dimensiones de lo popular: aquella que se expresa en el proceso organizativo de los pobres en la semiescondida realidad de las comunidades rurales y suburbanas ligadas a la producción agrícola.

La preocupación por el tema nació de la constatación que en diversos lugares del país habían estado apareciendo nuevas organizaciones populares que buscaban solucionar los problemas de pobreza, particularmente en Santiago, donde desde 1980 han sido conocidas como **Organizaciones Económicas Populares (OEP)**. El estudio se denominó "Necesidades Básicas y Organización Popular en Chile: de la Subsistencia Defensiva a la Creatividad Popular". Fue realizado entre 1985 y 1988 con el apoyo del International Development Research Centre (IDRC). En este proyecto participaron el Centro de Estudios Latinoamericanos y del Caribe (CERLAC) de la Universidad de York, Toronto; y dos centros de la Academia de Humanismo Cristiano: el Programa de Economía del Trabajo (PET) y el Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA). Este estudio abarcó el fenómeno organizativo en sus dimensiones urbana y rural y, por lo tanto, tuvo dos objetivos complementarios: primero, avanzar en el estudio de las OEP en las zonas urbanas; y segundo, explorar la existencia de OEP en las áreas rurales. Este libro presenta y discute los hallazgos en la parte rural de la investigación.

Los propósitos específicos del estudio rural fueron estudiar las características principales de las OEP, establecer su distribución según regiones productivas, determinar sus estructuras y sistemas de gestión internos, los tipos de membresía, así como sus relaciones con diversos agentes externos. Para ello se delimitó el área de mayor importancia agrícola del país, que se extiende entre la V y la X regiones (Aconcagua y Llanquihue), concentrando alrededor del 90% de la población y el 85% del producto agrícola del país. Se decidió incluir también las entidades urbanas intermedias presentes en las unidades territoriales a estudiar. Este

criterio se adoptó debido a que en estudios se ha demostrado la estrecha complementaridad de lo urbano y lo rural en la realidad agrícola actual. Así, se definieron tres estratos poblacionales: áreas rurales (entidades con menos de 300 habitantes), poblados rurales (entre 300 y 5.000 habitantes), centros urbanos (sobre 5.000 habitantes).

Para realizar el estudio se seleccionaron 20 comunas (municipios) entre las 230 comunas rurales existentes entre las provincias de Petorca y Chiloé, exceptuando las comunas urbanas de Valparaíso-Viña y Quilpué, Concepción-Talcahuano, y Santiago. Las comunas fueron seleccionadas según el siguiente procedimiento: se identificó la cantidad total de comunas por cada región productiva, seleccionándose un número proporcional de comunas de cada región. Se ordenaron por tamaño de población, incluyéndose información acerca de organizaciones tradicionales existentes (sindicatos y cooperativas). La muestra final fue diseñada en la Universidad de York, Toronto. Establece que cada criterio tiene igual peso permitiendo expandir los resultados a nivel país<sup>1</sup>.

Con el propósito de completar el catastro, durante una semana se visitaron las comunas seleccionadas, encuestando a informantes secundarios. En base al catastro, se seleccionó una muestra equivalente a un tercio de ese número, según un procedimiento de elección simple. A objeto de hacer estudios en profundidad, se seleccionaron por muestreo estratificado 10 casos de organizaciones por tipo de actividad, región y tipo de entidad poblacional. Los estudios de casos -resumidos en el capítulo VIII- han sido integrados a los diversos capítulos como elementos explicativos e ilustrativos que apoyan las reflexiones sobre temas específicos.

El primer capítulo presenta y discute el marco teórico y conceptual del estudio. Se argumenta la necesidad de entender estas organizaciones en una perspectiva histórica, especialmente en el contexto de las relaciones entre Estado y sociedad civil. Los dos capítulos siguientes presentan las condiciones históricas en las que aparece el fenómeno de las organizaciones rurales de autoayuda. El capítulo II discute el desarrollo agrícola y el proceso organizacional rural hasta 1973. El capítulo siguiente describe la actual situación del sector rural chileno. Los capítulos restantes discuten los datos recogidos durante el estudio. En el capítulo IV se describen las características estudiadas en términos de su membresía, distribución geográfica y composición poblacional. En el capítulo V se analizan los orígenes de estas organizaciones y sus relaciones con otras similares. En el capítulo VI se estudia el funcionamiento interno y las características de la membresía. En el capítulo VII se analiza el problema

---

<sup>1</sup> Las comunas seleccionadas fueron las siguientes: Región Frutícola: La Ligua, San Esteban, Rincónada, El Monte, Chimbarongo, Lolol y Pumanque. Región de Policultivos: Linares, Pinto y Quillón. Región Forestal: Lebu, Penco, Ranquil, Laja y Tucapel. Región Cerealera: Victoria y Lautaro. Región Ganadera: Entre Lagos, Río Negro y Ancud.



del mantenimiento y la desaparición de las organizaciones. En el capítulo VIII se resumen los estudios de casos. Por último, en el capítulo IX se discute el potencial de estas organizaciones para un desarrollo rural alternativo.

En el estudio participó Rigoberto Rivera, como investigador principal del GIA, y Roberto Castillo y Fernando De la Cuadra como ayudantes de investigación. El estudio contó con el apoyo del investigador de CERLAC, Dr. Harry P. Díaz (Universidad de Regina, Canadá) quien participó activamente en la formulación de los marcos conceptuales y metodológicos, en diversos momentos del análisis de los datos y en la confección de este informe. También participó Stephan Heieck, estudiante de la Universidad de Nuremberg, quien cooperó en diversas tareas de la investigación mientras reunía materiales para su tesis de grado. Rigoberto Rivera participó simultáneamente en la investigación "Municipalización y Acceso a Servicios Básicos", llevada a cabo con el apoyo de la Fundación Ford. Las conclusiones de este último estudio apoyan algunas de las reflexiones que se desarrollan en este libro.

Además, queremos destacar la participación del Dr. Miguel Murmis (Universidad de Toronto), quien ayudó al diseño de la investigación y posteriormente leyó el primer borrador haciendo importantes sugerencias, del Dr. John Fox (Universidad de York), quien apoyó en el diseño y análisis de los datos estadísticos, y de Marcelo Charlín, en el procesamiento de los datos por métodos computacionales. Todos ellos son miembros académicos de CERLAC. Los autores desean agradecer además a las siguientes personas que contribuyeron significativamente al éxito del proyecto: a los Drs. Alan Simmons y Peter Landstreet, director y subdirector de CERLAC, quienes depositaron su confianza en el equipo de investigación; al International Development Research Centre (IDRC) de Canadá, y a los representantes de programa de IDRC, Drs. Melba Gómez y Mario Torres, quienes apoyaron llevar a cabo esta investigación.

## CAPITULO I

### POBREZA Y SOCIEDAD

Las diferentes manifestaciones de la pobreza rural durante el período neoliberal (1973-1989) han sido analizadas por los investigadores del GIA como parte de un esfuerzo académico y político orientado a entender la modernización de la agricultura chilena y a buscar soluciones a sus problemas (Ver, entre otros, Bengoa et al, 1980; Crispi, 1981; Díaz, 1983; Rivera y Cruz, 1984; Díaz y Durán, 1986; Babarovic y Campaña, 1987; Rivera, 1988; GIA, 1988).

En este escenario rural<sup>2</sup> se perfiló un nuevo actor social: organizaciones que buscaban resolver los problemas de la pobreza produciendo bienes para el mercado con el propósito de generar ingresos extras para sus miembros, al igual que bienes para autoconsumo, así como acciones de cooperación solidaria para la comunidad local.

En la primera sección de este capítulo dibujamos, a trazos gruesos, nuestra aproximación al tema. A continuación discutimos la relación entre pobreza y ciertos elementos estructurales, como una manera de explicitar el contexto en el cual se lleva a cabo el análisis. La tercera sección describe diversas aproximaciones al fenómeno de las organizaciones de los pobres, explica nuestra posición con respecto a ellas, y desarrolla algunos de los conceptos más importantes que usaremos en los próximos capítulos.

---

<sup>2</sup> A lo largo del texto usamos el término rural en su sentido instrumental, para ahorrar referirnos cada vez a los espacios rurales y de pueblos y ciudades agrícolas. Así, bajo el término operativo "rural" cubrimos en este caso los campos, pueblos y las pequeñas ciudades provinciales. Una razón que apoya esta decisión es que los límites entre lo urbano y lo rural se han tornado difusos en los últimos años debido a que la modernización de la agricultura chilena ha originado cambios sustantivos en la distribución de la población agrícola y en las conexiones urbano-rurales.



## 1. LA PERSPECTIVA DE ANALISIS

Las discusiones iniciales sobre marcos conceptuales y aproximaciones metodológicas indicaron que el estudio y análisis de las organizaciones de los pobres podía ser realizado desde dos perspectivas diferentes: una que enfatizara el microanálisis y otra que privilegiara aspectos macrosociales.

Con la primera, siguiendo algunas de las ideas desarrolladas por Weber y las corrientes subjetivistas en las ciencias sociales modernas, se parte del supuesto que las acciones que conducen a la creación y mantención de organizaciones sociales y económicas se basan en una estructura de sentidos y significados existente en determinados sectores de la sociedad, la cual se funda sobre su experiencia histórica de relaciones con la sociedad nacional. Esta estructura puede ser descrita como una racionalidad que brinda explicaciones, respuestas y argumentos frente a las demandas de la realidad, de manera que se pueden subrayar los aspectos más cotidianos y subjetivos de las organizaciones sociales. En esta perspectiva, un tema central es el análisis de las particularidades que asume esta racionalidad.

Sin embargo, tuvimos ciertas limitaciones para profundizar el estudio en este plano analítico. Por ello nos concentramos más bien en una metodología dirigida a una descripción y análisis de las características objetivas de las organizaciones. No obstante, a pesar de estas limitaciones hemos incorporado en diferentes lugares del análisis algunas reflexiones sobre el problema de la racionalidad a partir de los datos y experiencias que emanaron de los estudios de casos.

El análisis que se ofrece en las páginas siguientes se enmarca fundamentalmente en la segunda perspectiva analítica e integra, de manera parcial, las variables micro-subjetivas. Esta perspectiva está definida por un marco de referencia donde se conjugan procesos históricos y las estructuras de relaciones entre el estado, la sociedad civil, y las organizaciones del campesinado. En el entorno creado por el cruce de estas tres dimensiones desarrollamos un análisis que enfatiza las modalidades particulares que asumen estas organizaciones en el mundo rural chileno. En este nivel analítico el fenómeno de las organizaciones populares se entiende dentro de un momento coyuntural en que se enlazan tendencias del pasado, condiciones del presente y demandas para el futuro. En otras palabras, las organizaciones se analizan como parte de la dinámica más general que caracteriza a la sociedad chilena.

## 2. POBREZA Y SOCIEDAD

La pobreza ha sido una característica histórica de las sociedades latinoamericanas, existiendo como si fuera un elemento más de su medio ambiente, como el viento, la tierra

y el agua. En esta medida, parece encontrarse a sus anchas en el ámbito rural. Altimir (1981), en un estudio pionero, desnuda el alto grado de concentración de la pobreza en los sectores rurales en América Latina. En 1970, de acuerdo a este autor, un 26% de los hogares urbanos de la región era considerados pobres, mientras que en el sector rural este porcentaje ascendía a un 62%. En otras palabras, casi dos tercios de los hogares rurales eran incapaces de generar ingresos que les permitan satisfacer sus necesidades básicas.

Este desbalance entre la pobreza rural y la urbana en América Latina ha sido producto del fuerte sesgo urbano de las políticas estatales para el desarrollo. En efecto, la mayor parte de estas políticas han incentivado el mantenimiento de condiciones adversas en los medios rurales con el fin de mejorar la economía urbana. Esto ha implicado no sólo una concentración de recursos en las actividades económicas urbanas, sino también un continuo drenaje de los recursos existentes en los medios rurales<sup>3</sup>. En otras palabras, una gran parte del fenómeno de la pobreza rural es un efecto de las estrategias de desarrollo que se han implementado en la región, las cuales han profundizado la pobreza rural y limitado el desarrollo general de la economía.

Las políticas públicas en Chile no han sido una excepción a esta tendencia. El deseo de industrializar al país postergó el desarrollo de la agricultura y el bienestar general de la población rural<sup>4</sup>. El resultado fue un inevitable deterioro de las condiciones de vida de los sectores populares rurales. En 1970 una cuarta parte de los hogares rurales eran pobres, mientras que el porcentaje urbano era sólo del 12%. (Altimir 1981:78).

Esta situación ha adquirido un tono más sombrío bajo el régimen neoliberal. Estudios recientes indican un incremento considerable de la pobreza y la indigencia a nivel del país (ver Ortega y Tironi, 1988; Torche, 1987; Urzúa y Donner, 1987). Torche indica que en 1985 un 45% de los hogares nacionales eran pobres y un 25% vivían en estado de indigencia. En el sector rural el incremento de la pobreza ha sido más radical. El 57% de los hogares rurales vivían en condiciones de pobreza (Ortega, 1987). Esta es una proporción considerable si se recuerda que hacia 1970 el porcentaje alcanzaba sólo al 25% de los hogares del sector.

---

<sup>3</sup> Para un análisis sistemático sobre el sesgo urbano del desarrollo rural, ver Lipton (1977 and 1982). Una explicación para el caso latinoamericano se encuentra en Lefebvre (1980). Sobre el rol del Estado en la formulación de políticas de desarrollo ver, entre otros, Evers (1979); Grindle (1986); Oszlack (1978); Zermeno (1981).

<sup>4</sup> Estas políticas se originaron como un efecto de la gran depresión de 1930, la cual afectó las exportaciones agrícolas y del salitre creando una situación generalizada de pobreza en todo el país. Así, en oposición a una vía de desarrollo orientada al exterior, se optó por una alternativa industrialista de sustitución de importaciones.

Sin embargo, el proceso expansivo de la pobreza no puede ser imaginado como una ruta de una sola vía, donde el estado es capaz de ejercitar su autoridad sin respuesta alguna de la sociedad civil. Existen actores sociales, tales como las iglesias, sindicatos, asociaciones femeninas, y otros, que buscan influir las acciones del estado en forma directa sobre la élite estatal o a través de los partidos políticos que los representan en el estado.

Estas acciones de la sociedad civil no son el único tipo de respuesta que recibe el estado. En casos como el chileno del período militar, en que el diálogo entre el estado y la sociedad civil fue muy limitado, algunos sectores trataron de materializar y poner en marcha políticas de desarrollo alternativas. Con este propósito surgieron las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Frente al régimen militar, que privilegió estrategias individuales para la solución de la marginalidad social, los proyectos de las ONGs trataron de incentivar la capacidad de acción cooperativa de los pobres. Esta estrategia tiene dos orígenes.

En primer lugar, retoma el enfoque básico que caracterizó a los programas estatales de desarrollo anteriores al advenimiento militar, que privilegiaba dar respuesta a la demanda organizada. El supuesto fundamental que guiaba estas acciones era que las actividades colectivas y organizadas son más eficientes que las soluciones individuales para la resolución de problemas de la pobreza. Este supuesto ha sido central en la tradición política chilena desde hace varias décadas.

En segundo lugar, responde a las propuestas de las agencias internacionales de ayuda al desarrollo, que privilegian la autogestión de las organizaciones de base como un mecanismo eficaz de solución de la pobreza.

En la medida que estas agencias condicionan la ayuda al desarrollo a la existencia de organizaciones de base, ambas perspectivas de unen para generar un conjunto de acciones que buscan consolidar soluciones colectivas a la pobreza.

### **3. LAS ORGANIZACIONES DE LOS POBRES**

La expansión de la pobreza comenzó a ser evidente a partir de 1976, cuando el país sufrió una profunda crisis económica como efecto de los cambios y readecuaciones del sistema productivo introducidos por el régimen militar. Junto con el incremento de la pobreza comenzaron a aparecer organizaciones de los pobres que trataban de paliar los problemas de supervivencia derivados de la cesantía y de los bajos salarios.

Este fenómeno se originó inicialmente en las principales ciudades del país. En los diferentes barrios pobres de la

Región Metropolitana, en las localidades que cubren los cerros de Valparaíso y en la periferia de Concepción, surgieron formas comunitarias que buscaban soluciones a la pobreza con el apoyo de instituciones de la sociedad civil.

El carácter colectivo de este esfuerzo constituyó motivo de interés teórico, ya que los mecanismos que se implementaban iban más allá de una simple organización de los recursos familiares --que es la estrategia tradicional que caracteriza al sector informal. Se trataba, al contrario, de grupos que reunían individuos y/o familias de diversos orígenes para encontrar una solución a problemas comunes. Uno de los primeros intentos de entender el carácter de este fenómeno se llevó a cabo en Santiago. El Programa de Economía del Trabajo (PET) comenzó a investigar en 1982 las formas organizadas de supervivencia de los pobres urbanos en la Región Metropolitana (ciudad de Santiago) (Razeto et al. 1983). En este estudio surgió por primera vez al dominio público la noción de Organización Económica Popular (OEP). En los distintos trabajos publicados por los investigadores del PET se especifica que éstas son organizaciones cuyos miembros eran cesantes, mujeres y jóvenes, todos ellos con dificultades para incorporarse al mercado de trabajo formal. Eran preferentemente de tipo territorial --y por tanto, sus miembros se identificaban más bien como pobladores que como clase trabajadora-- y tenían un rol activo en el movimiento poblacional reivindicativo democrático en el país.

Las OEP fueron definidas "como grupos de personas y/o familias --usualmente residentes en áreas cercanas o vecinas--, que deciden poner en común --en razón de problemas y necesidades compartidas--, algunos recursos mínimos monetarios y/o materiales (cuotas o aportes en dinero, algunos instrumentos o herramientas de trabajo, víveres y materias primas, etc.) pero, básicamente, su propia capacidad de trabajo, esfuerzos e iniciativas personales, para resolver en conjunto alguna, o algunas, necesidades insatisfechas" (Hardy, 1985: 34-35).

La definición se refiere a actividades económicas de producción y/o consumo en la medida que las organizaciones buscan primariamente solucionar carencias de bienes básicos, ya sea a través de su producción directa o bien de la generación de ingresos que permitan adquirirlos. Pero, tal como lo señala Hardy (1985), estas expresiones colectivas de supervivencia apuntan no sólo a satisfacer necesidades básicas, sino también a establecer mecanismos que permitan compartir experiencias y desarrollar lazos comunitarios y solidarios. Esto se debe a que en el proceso de asegurar la sobrevivencia los individuos desarrollan relaciones de solidaridad que son fundamentales para lograr una cierta eficiencia en el logro de los objetivos productivos. De esta manera su rol sobrepasa el marco estrecho de lo económico, perfilándose también en las dimensiones de lo político y lo social.



A partir de diversos estudios empíricos se procedió a desarrollar algunas reflexiones teóricas en la perspectiva de evaluar la potencialidad de estas organizaciones (ver, principalmente, los trabajos de Razeto, 1982, 1984, 1985, 1985a, 1986, 1987, y 1988). Estas reflexiones señalan que en ellas se encuentra el germen de una nueva economía de tipo solidaria. Aun cuando las formas que adquieren estas organizaciones son múltiples, todas ellas comparten un conjunto de rasgos que les son propios y permiten diferenciarlas de las organizaciones económicas mas típicas. Es este grupo de rasgos comunes lo que las transformaría en nuevas formas de organización social de los sectores populares. Se argumenta que estas organizaciones representan un esfuerzo creativo de los pobres, quienes a través de prácticas solidarias y de apoyo mutuo, buscan establecer un sendero alternativo al capitalismo en lo económico y en lo social.

La existencia de estas organizaciones implicaría la emergencia de una nueva forma de hacer economía y de convivencia social. No obstante, por ahora, los trabajos anotaron que este carácter alternativo existía sólo como potencial, pero que podría desarrollarse en la medida que sus miembros adquirieran conciencia del valor que tienen estas experiencias, y, por supuesto, en la medida que el estado y las organizaciones de la sociedad civil reconozcan ese potencial y lo incentiven.

Sin embargo, no existe un consenso unánime en torno a la significación socio-política y económica de estas organizaciones. Otros autores desarrollaron argumentos diferentes para explicar este fenómeno.

Es así que Tironi (1987:268), en un trabajo sobre el potencial de movilización social de los pobladores y de sus posibles orientaciones rupturistas con el sistema, concluye que la actual "imagen de un grupo en vías de radicalización ideológica y en situación de entrar a un conflicto violento con el estado no es más que un mito. Los pobladores no son el nuevo sujeto de la revolución, ni una amenaza de las instituciones y valores sociales; al contrario, su capacidad para provocar un cambio histórico efectivo es extraordinariamente limitada --como lo probó la suerte final de las protestas. Al mismo tiempo, los pobladores no corresponden al perfil de una masa distanciada de la sociedad, nucleada comunitariamente en torno a la fe y las iglesias, con pautas de acción puramente expresivas. Muy por el contrario, muestran una incorporación a la vida urbana moderna que ya parece irreversible, con una fuerte adhesión cultural al sistema. Desean, por ende, mayor participación en la sociedad, no una ruptura que los repliegue al seno de la comunidad; más apoyo del estado, no más independencia; acceso a un empleo en la industria, no facilidades para crear talleres de autosubsistencia; en fin, un espacio propio en la cultura moderna, no la reducción en el folklore".



Tironi argumenta no sólo contra aquellos que definen al poblador como un nuevo sujeto revolucionario, sino también contra los que asignan una gran potencialidad económica y social que se le asigna a las OEP. En el análisis de Tironi el propósito de las OEP era sólo el de asegurar la sobrevivencia de sus miembros en la coyuntura de la crisis. La resolución de la crisis, según Tironi, implicaría un vuelta de las masas a su cauce organizacional tradicional, olvidando las OEP en las páginas de los textos de historia.

Las diferencias entre ambas posiciones tiene que ver sobre todo con las perspectivas de largo plazo que presentarían las OEP para la construcción de una sociedad más solidaria. Para los investigadores de PET estas organizaciones son una posibilidad efectiva de constitución de nuevas formas de relaciones sociales de producción --y por lo tanto, son un germen de una sociedad civil nueva--. Para Tironi estas iniciativas son únicamente respuestas coyunturales a la crisis, y la demanda principal de sus miembros estaba orientada al logro de una reintegración a la economía tradicional a través de empleo asalariado permanente. Es decir, su opción es integradora -en la medida que los intereses de largo plazo de los trabajadores pasan por una integración al sistema económico vigente- y no autogestionaria y rupturista, como lo reclama el análisis de PET.

Por nuestra parte, los datos empíricos obtenidos en la investigación indican que las organizaciones encontradas no presentan las características alternativas adjudicadas a las OEP, ajustándose más bien a las propuestas de Tironi. Dadas estas razones reemplazamos el término organizaciones económicas populares (OEP) por uno más general: **organizaciones de autoayuda.**

Nos parece que la discusión que pueda desarrollarse en este nivel está lejos de ser una simple cuestión académica. En ella se enfrentan no sólo concepciones distintas sobre el mundo informal y sus miembros, sino que son posiciones que se diferencian a partir de sentidos políticos y de proyectos para el desarrollo nacional distintos.

En la alborada de una nueva democracia para Chile --como es el momento en que se escribe este libro-- se requiere conocer y clarificar los espacios existentes que lo ideológico y lo empírico. El tema de las OEP está justo en el centro de esta discusión. Esto es más significativo si se toma en cuenta que el primer gobierno democrático de la transición propone incentivar el desarrollo de organizaciones económicas de base (OEP) para crear empleo, mejorar las condiciones de vida de los pobres, y sentar las bases para un nuevo estilo de desarrollo económico para el país.

## **CAPITULO II**

### **AGRICULTURA Y ORGANIZACIONES SOCIALES**

En la investigación se detectó que las nuevas organizaciones de autoayuda son parte del proceso organizacional que ha caracterizado al sector rural durante las últimas décadas y representan una continuación del proceso organizacional que se afianzó en el campo chileno durante el periodo de la reforma agraria. Este capítulo se inicia con una descripción general de las relaciones entre el estado y la sociedad civil antes del golpe militar de 1973. La segunda sección describe y analiza el desarrollo agrícola antes de la reforma agraria y los límites del movimiento popular agrario durante esa época. La tercera sección se concentra en un periodo más reciente: el de la reforma agraria, con énfasis en los logros y desarrollos que tuvo el proceso organizacional rural durante el periodo. Finalmente, el capítulo termina haciendo un balance de sus implicancias para el desarrollo de las actuales organizaciones de autoayuda.

#### **1. RELACIONES ENTRE SOCIEDAD CIVIL Y ESTADO**

Hasta 1973 las organizaciones rurales se enmarcaron en un contexto político donde el estado ocupaba un rol dominante, dirigiendo y gestionando la marcha de la nación. Este hecho, sin embargo, no implicó la existencia de una sociedad civil débil y subordinada. Al contrario, ésta fue siempre una entidad compleja, compuesta por una multitud de instituciones privadas, movimientos sociales, e ideologías de todo tipo, pero todas ellas estaban de una u otra manera bajo los auspicios del estado.

Esta debilidad de la sociedad civil se explica por el tipo de desarrollo que tuvo el país desde la década de 1930, caracterizado por el rol dominante del estado en la economía

nacional, en que más de dos tercios de la inversión industrial eran de origen estatal. El estado tenía además un rol crucial en la formulación del marco jurídico e institucional que definía las condiciones para el desarrollo nacional y el reparto de la riqueza nacional. Es así que diversos grupos sociales e instituciones de la sociedad civil se jerarquizaron, o fueron creados, en función de acceder a recursos vitales -- tales como crédito, empleo, y otros-- cuya distribución estaba en manos del estado. El resultado fue que una parte importante del funcionamiento de la sociedad civil se modeló a partir de una estructura de demandas.

En esta estructura los partidos actuaban como mediadores entre la sociedad civil y el estado, usando su cuota de poder político para lograr la satisfacción de las demandas de la sociedad civil y asegurar así la adhesión de sus partidarios en la base. La expansión del apoyo electoral al partido operaba, por tanto, a través de la obtención de recursos del estado para los diversos sectores de la sociedad. Los partidos políticos con mayor habilidad en la mediación podían aumentar su fuerza electoral y conseguir así más poder en el aparato administrativo del estado, asegurando una posición más ventajosa en el sistema de alianzas que caracterizaba al sistema político chileno.

El resultado de la mediación fue la conformación de movimientos sociales vinculados a las diferentes fuerzas políticas, estableciéndose una cadena de eslabones jerárquicos desde la comunidad al estado, en que los movimientos sociales eran más bien cautivos del partido que compañeros de camino en un proyecto político. Esta forma de organización no implicó un proceso de democratización real de la sociedad civil, a pesar que el estado se reconocía a sí mismo como democrático. En efecto, la incapacidad de los movimientos sociales para lograr autonomía de los partidos políticos y la fuerte ingerencia del estado en el proceso de desarrollo nacional, impidieron la formación de mecanismos participativos reales (Garretón, 1984).

## **2. LAS ORGANIZACIONES ANTES DE LA REFORMA AGRARIA**

Hasta la década de 1960 el elemento determinante de la estructura productiva agraria era el sistema hacendal, el cual estaba basado en una articulación entre la economía patronal y el minifundio interno y externo. Según diversos estudios (Kay, 1971; Schejtman, 1972), eran pocas las haciendas que habían desarrollado una agricultura empresarial. Una gran parte de las tierras de las haciendas eran entregadas como goces, arriendos y medierías, tanto a los inquilinos y campesinos, como a pequeños empresarios de la región. A esto se agregaba la falta de educación formal de la mayor parte de la población hacendal y una virtual ausencia de derechos sociales y políticos, factores que aislaban a una gran parte de los

trabajadores agrícolas de la sociedad urbana y de los beneficios sociales y económicos de la modernización.

En otras palabras, la población de la hacienda no participaba de manera significativa en la formación y consolidación de la sociedad civil nacional. Más bien, existía como una sociedad enclaustrada en los límites del paternalismo y autoritarismo hacendal, limitando las posibilidades de los campesinos para su constitución como sujeto activo en los marcos del sistema político. La existencia de la hacienda implicaba no sólo un problema social y político, sino también económico.

Uno de los grandes problemas del proceso de sustitución de importaciones en Chile fue la incapacidad del sector rural para asegurar un abastecimiento continuo de materias primas y alimentos a la población urbana. De acuerdo a datos presentados por diversos autores (ver, por ejemplo, Ballesteros, 1965), entre 1920 y 1960 hubo un continuo descenso de la tasa de inversión agrícola y una incapacidad estructural en la agricultura para incrementar sus bajos niveles de productividad, lo que se tradujo en un estancamiento de la agricultura. Un efecto de ello fue que durante el periodo 1930-1960 la tasa de expansión del producto agrícola se mantuvo por debajo de los índices de incremento de la población nacional.

Este estancamiento se debió principalmente al tipo de políticas públicas implementadas por un estado que favoreció un modelo de desarrollo industrialista en el sector urbano. El estado, al dar prioridad al desarrollo industrial en desmedro de la agricultura, creó una alta concentración de capital y de población en las ciudades. Esto implicó la necesidad de mantener bajos los precios de los alimentos con el fin de asegurar niveles de salarios y sueldos propicios al desarrollo industrial. Pero para lograr este objetivo fue necesario aplacar a los terratenientes. De esta manera el estado impuso límites a la sindicalización campesina y propició el otorgamiento de créditos agrícolas subsidiados para aumentar los rendimientos.

Tales políticas, sin embargo, tuvieron un efecto contrario. Los hacendados aprovecharon la ayuda estatal para incrementar sus inversiones urbanas. Así, los créditos subsidiados y las políticas sindicales no contribuyeron a la modernización de la hacienda, sino más bien para conservar inalterada la estructura de tenencia de la tierra y los sistemas tradicionales de producción (Crispi, 1981). Al igual que la serpiente mítica que termina comiéndose a sí misma, las políticas públicas para el desarrollo del sector rural crearon las condiciones para un estancamiento de la agricultura. Estas no sólo ayudaron al mantenimiento del sistema de la hacienda y de las relaciones sociales precapitalistas, sino que también desencadenaron una profunda crisis en el sector industrial. En este contexto no es extraño que la pobreza haya sido dueña y señora del sector rural. Se trataba de una pobreza que



mantenía condiciones de vida del siglo pasado, y que, por tanto, se distanciaba cada vez más de las condiciones existentes en las zonas urbanas. De acuerdo al Comité Interamericano de Desarrollo Agrícola, hacia fines de la década de 1950 el 90% de las viviendas rurales estaban en mal estado, un 93% no tenían facilidades sanitarias, un porcentaje similar no tenía servicio de agua potable y el 75% carecía de alumbrado eléctrico (Barraclough y Collarte, 1971).

La cuestión de la pobreza rural no fue una preocupación prioritaria del estado chileno antes de 1960. Las limitadas políticas públicas destinadas a aliviar el problema de la pobreza rural se caracterizaron por un fuerte sesgo urbano. Se buscó combatir los problemas del campo para evitar los efectos indeseados que provocaba la migración descontrolada a las ciudades y sus secuelas de desempleo, falta de vivienda e inestabilidad política. El estado buscó atenuar la miseria extrema del campo con diversas medidas destinadas a paliar algunos de sus efectos más nocivos. La Ley de Colonización de 1928 y la división de haciendas y tierras del estado en parcelas familiares fueron algunos de esos mecanismos. Sin embargo estas acciones no tuvieron las repercusiones esperadas.

Recién a principios de la década de 1960 las condiciones de vida comenzaron a cambiar. Un factor importante fue la imposición en 1960 de un salario mínimo campesino. Esta alza legal, a diferencia de lo que tradicionalmente sucedía, pasó a ser acatada por un número cada vez mayor de terratenientes como consecuencia de la presión de los campesinos, de la acción de algunos organismos estatales de promoción, y debido a la discusión de una ley de reforma agraria en el parlamento. Este último hecho atemorizó a muchos hacendados, llevándolos a ajustarse en mayor grado a la legislación vigente para así eximirse de una posible expropiación. Algunos estudios realizados en ese período muestra esta tendencia. De acuerdo a Schejtman (1972:122), los ingresos de los inquilinos subieron un 49% entre 1957 y 1964. Aún así, en 1964 el 50% de los hogares tenían un ingreso real inferior al mínimo necesario para comprar sus alimentos. Sin embargo, los mejoramientos introducidos no solucionaron el problema de la pobreza en el campo. Como lo muestran los datos de Altimir citados en el capítulo anterior, hacia 1970 los niveles de pobreza rural aún se remontaban significativamente sobre los niveles urbanos.

En este período la organización del campesinado estuvo constreñida por dos grandes fuerzas. Por un lado las políticas estatales que impedían la organización de los sectores populares rurales. Por otro, el paternalismo hacendal, que había conformado entre los pobres del campo un sentido común que definía la pobreza como una condición natural de existencia. Como resultado se creó una conciencia colectiva campesina que aceptaba la dependencia de los núcleos de poder local: los hacendados y las autoridades locales. Además,



factores tales como la dispersión geográfica y el aislamiento, las grandes migraciones rural-urbanas, así como la falta de educación y experiencia organizativa, contribuyeron a mantener una conciencia colectiva limitada.

Las pocas organizaciones que surgieron en este período fueron producto de las acciones de otros sectores de la sociedad civil, tales como la Iglesia Católica y algunos partidos políticos, principalmente la Democracia Cristiana y los partidos Socialista y Comunista. El esfuerzo de los partidos políticos fue principalmente ampliar su fuerza electoral a través de la incorporación del campesinado a la escena política. Estos sectores fomentaron la existencia de organizaciones nacionales campesinas. Es relevante señalar que la Iglesia participó en este proceso de dos maneras: una paternalista y tradicional, que favorecía las donaciones caritativas, y otra más progresista, que promovía reformas estructurales. Con el tiempo esta última llegó a ser dominante al interior de la institución. Es así que, en el marco de las nuevas propuestas de acción de la doctrina social cristiana de la década de 1950, la Iglesia propició directamente la organización independiente de los campesinos (sindicatos y cooperativas) y promovió la reforma agraria a través del traspaso de sus tierras a cooperativas campesinas (Landsberg y Canitrot, 1967).

El esfuerzo de estos sectores de la sociedad civil --la Iglesia Católica y los partidos políticos-- se concentró fundamentalmente en la formación de organizaciones nacionales, como una base inicial para el fortalecimiento de la organización campesina a nivel local. Así, la formación de una confederación permitía establecer una cabeza de puente para intentar más tarde desarrollar una estructura organizativa de base. Esta modalidad operativa estaba también condicionada por el hecho que las agentes externos eran de origen urbano y carecían de la habilidad y los recursos para fomentar organizaciones de base.

Esta actividad de la Iglesia y los partidos políticos se reforzó en 1953 con la formación de la Central Unica de Trabajadores a partir de la integración de varias organizaciones sindicales. Una de sus primeras medidas fue la creación del Secretariado de Asuntos Campesinos, que levantó una demanda campesina orientada a la obtención de dos grandes objetivos: la organización masiva de los trabajadores agrícolas en sindicatos, y la reforma agraria.

Sin embargo, la acción de los agentes de la sociedad civil en el sector rural no tuvo el éxito esperado. Hacia 1960 había sólo un pequeño número de sindicatos rurales, los cuales agrupaban aproximadamente 2.500 socios en todo el país. Este exiguo proceso organizativo no hizo decaer el interés por formar confederaciones de nivel nacional. En 1960 se formó la Unión de Campesinos Cristianos, y en 1962 se formó la Asocia-

ción Nacional de Organizaciones Campesinas. Ambas se crearon al amparo de la Democracia Cristiana y la Iglesia Católica. Por otro lado, en 1961, con el apoyo de los partidos Comunista y Socialista, se creó la Confederación Campesina e Indígena Ranquil.

A principios de la década del sesenta surgieron también las cooperativas campesinas (Molina y Rivera, 1986). Antes existían las cooperativas agrarias, orientadas a un rubro específico: lecheras, vitivinícolas, etc., y las cooperativas de colonización, que tenían como objetivo obtener créditos para los asentamientos de la Caja de Colonización Agrícola. De estas últimas se crearon un total de 94 cooperativas entre 1928 y 1955, a partir del reparto de parcelas de los fundos estatales y de otros que fueron comprados o expropiados para ese efecto.

Este tipo de cooperativas no satisfacían las necesidades de los inquilinos de hacienda ni de los pequeños productores independientes. Algunas respuestas fueron ciertas agrupaciones mutualistas, tales como los "almacenes de compra", originados en el traspaso de las pulperías de las haciendas a agrupaciones de trabajadores, así como comités de pequeños agricultores apoyados por la Iglesia y que tenían como objeto tramitar créditos en común y facilitar las ventas de productos de los socios.

El decreto legal que creó las cooperativas campesinas, promulgado en 1960, legalizó muchas de estas organizaciones y permitió su constitución como entidades multifuncionales, orientadas no sólo a perfeccionar la producción, sino al mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más pobres del campo. De esta manera es posible argumentar que las cooperativas campesinas tienen raíces tanto en una tradición organizativa de tipo mutualista que predominaba en algunas regiones, como en los esfuerzos de los agentes externos. Este argumento, como veremos más tarde, es central para entender algunas de las dinámicas particulares que presentan las organizaciones de autoayuda en estos momentos.

Un caso interesante de organización fueron las agrupaciones étnicas. Estas fueron muchas y de las más diversas orientaciones. Hacia la década de 1950 se habían delimitado claramente dos grandes corrientes. La primera, de derecha, se expresaba en la Corporación Araucana, creada en 1938 a partir de la unión de varias agrupaciones menores. Esta promovía una autonomía indígena pero integrada al estado. Su líder, Venancio Coñoapán, llegó a ser senador y Ministro de Tierras y Colonización, creando allí la Dirección de Asuntos Indígenas durante el segundo gobierno de Ibáñez. Entre sus logros estuvo obtener la paralización legal de las divisiones de comunidades indígenas (Foerster, 1982).

La otra agrupación, la Asociación Nacional Indígena, tuvo una orientación izquierdista y se creó en 1953 a partir del Frente Unico de Araucanos de Chile. Esta Agrupación señalaba que sólo se podría obtener justicia para los indígenas con un cambio revolucionario de la sociedad "junto al pueblo y la clase trabajadora organizada". Su líder, Martín Painemal, propiciaba la defensa de la tierra por la acción directa apoyando las movilizaciones en contra de la división de las comunidades. Su mayor interés era crear una entidad indígena única, con todas las organizaciones locales y regionales mapuches y huilliches. Sin embargo, a pesar que no tuvieron éxito en este objetivo, participaron en 1961 en un congreso nacional sindical campesino de los partidos comunista y socialista, en que se decidió integrar las organizaciones asistentes en una entidad nacional, la Federación Nacional Campesina e Indígena Ranquíl.

Un aspecto a destacar es que las organizaciones étnicas funcionaron basadas en la participación de las comunidades locales. Esto las diferenció de los sindicatos campesinos, los que se desarrollaron a partir del esfuerzo de instituciones externas (partidos políticos, estado e Iglesia). La razón de esta conducta por parte de la población nativa parece estar estrechamente ligada, por un lado, a elementos de su cultura que enfatiza prácticas comunitarias, y, por otro, al hecho que la mayor parte de la población indígena no fue integrada a la estructura latifundiaria, sino marginalizada en reservaciones, de tal manera que su vinculación al resto de la economía agraria fue poco significativa. Todo esto implicó también que las comunidades indígenas desarrollaron prácticas organizativas independientes.

### 3. LA REFORMA AGRARIA

En este período, a diferencia del anterior, el estado asumió un rol protagónico en la búsqueda de soluciones a la pobreza rural. Esto se debió a dos factores. El primero fue una radicalización del proceso político que trajo al poder a aquellos partidos que habían impulsado la organización del campesinado: la Democracia Cristiana en 1964 y los partidos Socialista y Comunista en 1970 en el gobierno de la Unidad Popular.

En segundo lugar, sus diagnósticos del subdesarrollo indicaban que las limitaciones de la producción agrícola y la pobreza rural estaban entre los problemas nacionales más importantes y que, por lo tanto, su solución era imperiosa. Se argumentaba que una condición necesaria para el desarrollo era un cambio en la estructura de producción agrícola, ya que sólo esto permitiría incorporar a las grandes masas rurales como entes activos en lo económico, lo social y lo político. Para lograr este objetivo el estado diseñó y aplicó una variedad de políticas destinadas a cambiar la agricultura chilena. Hacia la mitad de la década de 1960 la reforma agraria se transformó en el eje de la acción del estado en el sector agrícola. Entre 1964 y 1973 se expropiaron un poco más de cuatro mil predios, que representaban casi el 100% de las propiedades de más de 80 Hectáreas de Riego Básico (una unidad de medida utilizada como denominador común para el proceso de expropiación -HRB). Así, la reforma agraria implicó una drástica reestructuración del sistema de tenencia de la tierra. Hacia mediados de 1973 el antiguo latifundio había desaparecido del campo chileno. En su lugar había una variedad de unidades productivas en diferentes tipos de modalidades cooperativas. Sin embargo, la expropiación limitada a las 80 HRB, dio lugar también a la emergencia de una agricultura capitalista en los predios de tamaño medio. La presión por una productividad mayor y la concentración de maquinarias en predios relativamente pequeños, permitieron la consolidación de una burguesía agraria que sirvió, años más tarde, como una de las bases principales para el proceso de modernización de la agricultura chilena.

La reforma agraria favoreció en forma directa a unas 60 mil familias, la mayoría de origen inquilino. Sin embargo éstas representaban sólo un 12% de la población agrícola activa. La gran mayoría eran trabajadores agrícolas sin tierras (afuerinos, voluntarios, peones, etc.), y campesinos minifundistas semi-asalariados. Ninguno de estos sectores logró beneficios directos de la reforma agraria. Por el contrario, mucho de las normas legales impedían de manera expresa la integración de estos sectores en el sector reformado, tal como la prohibición de las medierías a campesinos. Al mismo tiempo, los afuerinos y temporeros, que recorrían el país recogiendo las cosechas fueron desplazados en gran medida por la mecanización y por el temor de los asignatarios que los temporeros



cuestionaran sus recientes derechos a la propiedad de la tierra. Así, grandes contingentes de población rural emigraron a las zonas urbanas, donde fueron reclutados en el empleo público y en la industria.

Las políticas agrícolas de este período constituyeron el punto de partida para el proceso de modernización agrícola actual. Procesos incipientes de especialización regional, tal como el Plan Ganadero Sur y el Plan Frutícola, fueron desarrollados bajo la dirección del estado. En esta época se profundizó también la inversión pública y mixta (privada y pública) en infraestructura productiva extrapredial (empacadoras de frutas, frigoríficos, plantas lecheras, azucareras, plantas forestales, etc.). El estado apoyó también la mecanización de las faenas productivas, programas de capacitación orientados a educar y mejorar los conocimientos técnicos de los campesinos, y expansión de los programas públicos de comercialización de productos e insumos agrícolas.

De esta manera la reforma agraria cambió la faz del sector rural. Pueblos y ciudades crecieron con el establecimiento de oficinas de la administración pública y de plantas agroindustriales, lo que mejoró la situación laboral de la población local. Se terminó el enclaustramiento social y económico de los campesinos en el marco de las haciendas, agilizándose los contactos entre el campo y la ciudad. Se amplió la cobertura de los servicios de educación y salud. La electrificación comenzó a introducirse fuertemente en el campo y mejores comunicaciones aceleraron esta modernización. Todo ello contribuyó a iniciar un proceso de vinculación rural-urbana que dio lugar a una situación social agraria nueva en la sociedad chilena.

De igual manera, el estado fortaleció la organización campesina con el propósito de complementar la reforma agraria, asumiendo el liderazgo en la promoción organizacional del campesinado. Sus tres mayores iniciativas fueron: primero, el reforzamiento de organizaciones étnicas existentes; segundo, la promulgación de una ley sindical favorable a los trabajadores junto con medidas tendientes a la homogeneización de las condiciones laborales rurales con las urbanas; y por último, un gran esfuerzo de promoción tecnológica e inversión en cooperativas campesinas. De esta manera el proceso político se inclinó en favor de los sectores populares rurales bajo la dirección de un estado que buscaba soluciones a problemas nacionales y políticos más que un desarrollo del sector rural. Este desarrollo era considerado una necesidad pero no un fin en si mismo.

Hasta 1962 el sindicalismo agrario era todavía insignificante, pero el nuevo interés del estado por promover cambios estructurales en el sector agrario cambió radicalmente esa situación. A partir de 1967, con la promulgación de una nueva ley de sindicalismo rural, el número de organizaciones campe-



sinas comenzó a expandirse. Hacia fines del gobierno de Allende, los sindicatos habían logrado afiliar más de 216.000 miembros (Barracough y Fernández, 1974: 179). Si bien, muchos de los nuevos sindicatos que se crearon entre 1967 y 1973 fueron parte de un proceso de legalización de organizaciones que funcionaban de manera informal, el grueso de los nuevos sindicatos fueron creados durante este período. Esto significó que hacia 1973 la mayoría de sus miembros tenían poca experiencia organizacional. La corta trayectoria del sindicalismo rural no logró afianzar un movimiento capaz de desarrollarse por sí mismo y transformarse en un actor político e ideológico importante al interior de la sociedad civil. Más bien era un movimiento joven, inexperto, y dependiente de los partidos políticos y del estado.

Todas las grandes confederaciones campesinas reconocían participación directa en la Democracia Cristiana o en los partidos de izquierda, siendo de hecho en "frentes campesinos" de los partidos políticos. Las fuerzas políticas reclamaban derechos de propiedad y control sobre sus confederaciones, impidiendo así la formación de organizaciones autónomas. Estas limitaciones se reforzaron por el hecho que los sindicatos eran financieramente dependientes del estado, lo que implicaba que los partidos en el poder tenían la capacidad de controlar un número mayor de éstos (Molina y Rivera, 1986). Además, el estado hizo un gran esfuerzo de capacitación y educación de los dirigentes sindicales, lo que implicó el traspaso de contenidos ideológicos que no siempre tuvieron relación con las tradiciones rurales del país, resultando no sólo en una mayor integración de esos dirigentes a los partidos políticos, sino también en la urbanización de las dirigencias máximas, que establecieron sus oficinas centrales en Santiago. Todo esto se tradujo en la formación de un movimiento campesino fragmentado por diferencias políticas, en que cada una de las divisiones se jerarquizaba a partir de la dirigencia nacional en Santiago que tenía una relación directa con el partido.

Un proceso similar ocurrió en las cooperativas. El estado mejoró significativamente la legislación cooperativa promoviendo el desarrollo de estas organizaciones. Este esfuerzo era funcional a la ideología del gobierno de Frei, que consideraba a la cooperativa como la organización económica alternativa no capitalista más viable. El régimen posterior, bajo la dirección de Allende, mantuvo en lo general las cooperativas en el campo, pero con una mayor ingerencia del estado en la gestión y en la inversión.

En este proceso se crearon dos tipos de entidades cooperativas. Las primeras fueron las cooperativas campesinas, que consistían en sociedades formalmente legalizadas, capaces de actuar como empresas, y, al mismo tiempo, como agentes de distribución de créditos. El segundo tipo de entidad fueron los comités campesinos, que eran grupos más informales de pequeños propietarios a nivel de la comunidad local. La gene-

ración y apoyo permanente de las cooperativas estuvo a cargo de instituciones estatales, tal como el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), que distribuía créditos y asistencia técnica a condición que los campesinos estuvieran organizados. Las cooperativas adquirieron así el carácter de "organizaciones de reparto", es decir, se orientaron a canalizar recursos del estado más que a provocar un desarrollo autónomo (Segure, 1983).

El estado buscó también la organización de la población rural a nivel de la comunidad. Las organizaciones residenciales comenzaron a tener importancia a partir de 1968, cuando se promulgó la Ley de Juntas de Vecinos y Organizaciones Populares, para que los miembros de la comunidad buscaran soluciones a los problemas vecinales relativos a la vivienda, urbanización, salud, y otros. Los Centros de Madres, creados en la misma época, buscaban la organización de las mujeres con el fin de incorporarlas como sujetos activos en la sociedad y lograr un mejoramiento de los niveles de vida de los sectores pobres a través de la capacitación en técnicas de producción de artesanías, huertos, preparación de alimentos, confección de vestuario, entre otras actividades que se promovieron a través de estas organizaciones.

Las agrupaciones étnicas, al igual que en el periodo anterior, fueron un caso diferente. Tuvieron un rol destacado de apoyo al gobierno, logrando participar en la formulación de la Ley Indígena de 1972. La decisión de involucrarse decididamente en la obtención de una nueva legislación se tomó en el Congreso de Ercilla de 1969, donde también se creó la Confederación Nacional Mapuche, que aglutinaba a las más importantes asociaciones étnicas regionales y nacionales. Con la nueva legislación los indígenas lograron obtener una posición de minoría étnica y una institucionalidad para el desarrollo de la nación indígena, la cual se expresa especialmente en el Instituto de Desarrollo Indígena. Esta legislación fue más indigenista que las anteriores y ponía el desarrollo económico y social del grupo enteramente en manos del estado. Para los dirigentes de la época ésta era una posición, que si bien implicaba un aumento del nivel de segregación étnica -- pedían autonomía cultural--, daba también como resultado un mayor nivel de acceso a los recursos del estado.

#### 4. BALANCE DEL PERIODO

A pesar de las limitaciones del proceso de reforma agraria y de las restricciones de las medidas de política económica y social anexas, fue posible lograr un mejoramiento notable de la calidad de vida de gran parte de la población rural. En este periodo se observan incrementos salariales, desarrollo de la infraestructura de servicios, y la implementación de políticas estatales destinadas a solucionar los problemas de la pobreza rural. El estado tuvo un rol fundamental en la

transformación de la tenencia, del crédito, de la producción, así como en la obtención de condiciones de vida dignas para los trabajadores. Aun cuando muchas de esas metas, especialmente aquellas relacionadas con la erradicación de la pobreza, no pudieron cumplirse por carencia de recursos o mal diseño de políticas, las acciones del estado contribuyeron a disminuir la diferencia de niveles de vida entre los sectores rurales y urbanos.

Igualmente el estado y demás agentes de la movilización campesina impusieron modalidades específicas de operación al proceso organizacional entre los pobres del campo, lo que implicó que no siempre éstas representaran las demandas o se adaptaran a las pautas culturales del mundo campesino.

De la misma manera los agentes buscaron afianzar el nexo entre las organizaciones campesinas y los partidos políticos. El resultado fue que el poder de la organización reposaba más en las cúpulas nacionales que en la base. Es importante señalar que estas modalidades no fueron un esfuerzo consciente y maniqueísta de las ideologías partidarias. Más bien, representaba una exigencia del sistema político que enfatizaba el rol de los partidos como mediadores entre el estado y la sociedad civil.

Este proceso dejó huellas en la percepción campesina de la organización, principalmente en términos de una visión del agente externo como el impulsor y soporte de la organización. En este contexto la organización fue percibida no tanto como el fruto de un accionar colectivo local para llevar adelante acciones con un objetivo determinado de desarrollo, sino más bien como el resultado de actividades realizadas por agentes externos. Esto engendró una dependencia campesina al agente externo, la que, quizás, es uno de los elementos que caracterizan con más precisión el proceso organizacional rural chileno.

## CAPITULO III

### CAMBIO AGRARIO Y ORGANIZACIONES

Una preocupación fundamental del estudio fue analizar la formación y desarrollo de las organizaciones de autoayuda en el marco de una reflexión más amplia concerniente a la inserción de éstas en el proceso de cambio social que está afectando al sector agropecuario. El propósito de este capítulo es dar cuenta de los cambios más significativos que han ocurrido en la agricultura y la sociedad rural bajo el régimen neoliberal y examinar los efectos de estos cambios sobre las organizaciones sociales. En una primera sección se hace especial énfasis en las modalidades que han caracterizado las relaciones entre la sociedad civil y el estado. En una segunda sección se presentan los cambios más significativos que ha tenido la agricultura y sociedad rural. La tercera sección discute el nuevo proceso de municipalización que, como se ha explicado anteriormente, implica una posibilidad importante para la acción social y política de las organizaciones de autoayuda. La cuarta sección describe a un nuevo actor institucional, las organizaciones no gubernamentales (ONG), que han jugado un rol central en el desarrollo del sujeto de nuestro interés. Finalmente, se presenta un cuadro general sobre la situación de las organizaciones populares rurales.

#### 1. ESTADO Y SOCIEDAD CIVIL

Es un hecho innegable que la irrupción del régimen militar en el escenario político cambió el patrón de desarrollo imperante en el sector agrario. En los últimos quince años el campo chileno se vió envuelto en un intenso proceso de modernización capitalista, en el cual no sólo se reorientó la dirección de la reforma agraria, sino que también se terminó con los remanentes del mundo señorial y bucólico de la hacienda tradicional.



Este proceso de cambios en el sector agrario no ha sido un fenómeno aislado en la sociedad chilena, sino que es parte de una transformación que ha afectado a la totalidad de la nación. En efecto, la economía nacional de substitución de importaciones industriales gestionada por el estado, se transformó en una economía de libre mercado. En esta nueva economía el estado se autodefinió como subsidiario; es decir, dejó de ser un factor interviniente en la economía, para asumir un rol activo sólo en aquellas áreas en que el mercado manifiesta una evidente ausencia de dinamismo. La reestructuración de la estructura económica implicó un aumento en los niveles de desempleo y sub-empleo y una creciente desigualdad en la distribución del ingreso (Arellano et al. 1982; French-Davis, 1982). Así, desde 1973 la empresa privada y el libre mercado se transformaron en los pivotes de un desarrollo económico que ha orientado la producción nacional hacia los mercados externos, especialmente de aquellos productos que tienen ventajas comparativas en el mercado internacional.

Por otra parte, se llevaron a cabo importantes modificaciones en la administración del estado transfiriéndose la mayor parte de los servicios básicos (salud, educación, etc.) al sector privado y a los municipios. Estos cambios fueron implementados dentro de una concepción que pretende expandir la actividad empresarial privada y reducir el rol del estado en la economía.

Paralelamente a estos cambios en las estructuras económicas, el nuevo estado neoliberal redefinió drásticamente sus relaciones con la mayor parte de la sociedad civil. En primer lugar, se buscó limitar el funcionamiento de los partidos políticos, ya sea a través de medidas represivas directas, o por medio de una variedad de mecanismos legales.

Esto implicó que los diferentes sectores de la sociedad civil, y especialmente los más pobres, quedaran sin la intermediación política que les era esencial para el logro de sus objetivos. Más aún, dado que las organizaciones se encontraban formando parte de una estructura vertical donde el partido actuaba como ente gestor, su parcial desaparición implicó que las organizaciones populares quedaron sin dirección y con un acceso muy limitado a los recursos del estado.

Esta crisis se revierte parcialmente a partir de 1979, momento en que se dictan varias leyes --tal como una nueva ley de Propiedad Indígena, el Plan Laboral, y la ley de Asociaciones Gremiales, entre otras-- que aportan un nuevo marco legal, el cual, aunque restrictivo, legitima ciertos procesos organizativos. Igualmente es importante en esta reactivación el impulso y apoyo que estaban dando las instituciones de las iglesias, ciertas organizaciones sindicales, así como de grupos sociales nuevos, tales como los movimientos feministas.

## 2. LAS TRANSFORMACIONES DEL SECTOR RURAL

El proceso de transformaciones del sector rural en el período neoliberal puede ser definido como una nueva fase de modernización capitalista. Sin embargo, su desarrollo no ha sido estable sino que ha sufrido crisis y modificaciones de distintos tipos, distinguiéndose dos grandes etapas. La primera, que tomo lugar entre 1973 y 1983, corresponde a la instalación del modelo y la crisis. En ella lo más relevante es la parcelación de las empresas cooperativas de la reforma agraria, el retiro del estado de la actividad económica agrícola, la apertura del mercado de tierras, y la reducción de las tarifas aduaneras. Estas medidas desencadenaron una de las crisis más serias de la producción agrícola en la historia nacional. La segunda etapa, que cubre el período 1984-1989, se caracterizó por una aplicación más flexible de los preceptos neoliberales, volviéndose a dar cierto grado de énfasis al estado en la conducción de una producción agrícola.

Existe una variada literatura que explica y analiza el reciente proceso de modernización de la agricultura chilena (Crispi, 1981; Silva, 1986; Ortega, 1987; Gómez y Echenique, 1988). En esta sección, más que repetir lo ya publicado nos interesa destacar algunos elementos que son imprescindibles para entender el contexto en que se desarrollan las organizaciones de autoayuda.

Un primer momento en la aplicación del modelo fue la reorientación de la reforma agraria. Consistió, por una parte, en la devolución de aquellas tierras que en 1973 estaban en proceso de expropiación, de devolución de reservas a predios que se habían expropiado en su totalidad, o de aquellas que acusaban irregularidades en los procedimientos de su expropiación. De esta manera se devolvieron a sus antiguos dueños aproximadamente un tercio de las tierras afectadas por el proceso de reforma agraria (Cruz, 1986). Otro tercio de la tierra expropiada fue parcelada --en las así llamadas "parcelas de la reforma agraria"-- y distribuida a los campesinos, lo que triplicó el número de pequeñas unidades productivas entre 5 y 10 hectáreas de riego. En total se entregaron unas 40 mil parcelas a un poco más de la mitad de los beneficiarios originales de la reforma agraria, quedando el resto de ellos sin acceso a tierras. La tierras no aptas para la producción agrícola, fue vendida a empresas privadas, particularmente consorcios forestales, y un monto reducido a sociedades de campesinos asignatarios de la reforma agraria. Otra medida regularizó la propiedad individual en los casos de sucesiones y herencias. En los casos de la propiedad comunitaria indígena se otorgó propiedad individual a los comuneros. Estas medidas crearon unos 150 mil nuevos propietarios (Rivera, 1988).

Un segundo grupo de medidas fue la venta de los activos estatales a empresas privadas. Aproximadamente unas 400 agroindustrias -aserraderos, plantas de celulosa, plantas leche-

ras, frigoríficos, embaladoras, empresas semilleras, de comercialización, de maquinaria agrícola, etc.- fueron traspasadas al sector privado. El crédito agrícola, que estaba fundamentalmente controlado por entidades estatales, fue casi totalmente traspasado al sector financiero privado. Finalmente, las políticas referentes al comercio exterior dieron lugar a la expansión de una serie de rubros exportables, tales como frutas, productos forestales, y algunas hortalizas. La producción de estos bienes agrícolas se ha incrementado significativamente, desplazando de ciertas regiones a rubros tradicionales tales como el trigo y la ganadería.

Adicionalmente, las políticas financieras del régimen sobrevaloraron el peso chileno por un período relativamente largo, creando un clima propicio para la expansión de las importaciones. De esta manera, hacia 1980 el mercado chileno estaba inundado con productos extranjeros, incluyendo una gran variedad de bienes agrícolas que se transaban a precios menores que los productos nacionales. El resultado fue una de las mayores crisis de la producción nacional agrícola. Es así que el área con cultivos tradicionales bajó un 40% entre 1975 y 1982, mientras que el trigo disminuyó en un 46%.

La reacción de los productores agrícolas nacionales a esta situación fue diferente de acuerdo al tipo de recursos que éstos manejaban. Pequeños productores, con tierra de baja calidad y limitado acceso a capital, concentraron su producción en bienes tradicionalmente poco competitivos, como lentejas, porotos, y otros. Algunos grandes productores fueron capaces de cambiar el giro de su producción moviéndose hacia bienes más rentables, pero otros, con menos suerte, se endeudaron y muchos tuvieron que vender sus propiedades. Esta situación, obviamente, condujo al desarrollo de tensiones entre el sector empresarial y el gobierno, que desembocaron en la expulsión del país de uno de los líderes patronales.

El incremento de las importaciones en base al crédito externo y la escasa capacidad del sistema productivo nacional para competir con los productos importados, dio lugar a un sobre endeudamiento que provocó finalmente la crisis financiera de 1982. La crisis condujo a una readecuación del modelo neoliberal con medidas proteccionistas especiales para la agricultura, creándose así condiciones ventajosas para la reactivación del sector productivo. Esto permitió a las empresas sobrevivientes de la crisis y a los nuevos inversionistas introducir tecnologías modernas. Tal proceso fue muy rápido, lográndose en pocos años rendimientos agrícolas por encima de los niveles históricos (Carreño y Fu, 1986). El resultado es que la agricultura se ha transformado en un buen negocio, asumiendo una posición de vanguardia en la economía nacional. Esto se nota especialmente en la producción de bienes agropecuarios para el mercado externo, una actividad que se ha transformado en la segunda fuente de divisas del país.

Este desarrollo ha provocado una acentuada diferenciación regional. Hay zonas con una tasa de ganancia muy alta, donde llegan empresas que buscan alcanzar en plazos cortos una rápida reproducción de su capital. Hay otras zonas, en cambio, que ofrecen pocas posibilidades para cultivos rentables debido a limitaciones climáticas o ecológicas. Esta diferenciación ha permitido distinguir cinco grandes regiones agrícolas. La primera de ellas es la región frutícola, la cual se extiende desde Copiapó hasta la provincia de Curicó. La segunda región es la forestal, la cual se ubica geográficamente en la zona costera de la parte central del país y en las provincias de Concepción y Arauco. Estas dos regiones son las más dinámicas y donde se concentra la mayor parte del capital agrario. Entre las provincias de Linares y Concepción se encuentra la región de los policultivos, la cual se especializa en la producción de una variedad de productos agrícolas directamente destinados al mercado interno. Al sur de la provincia de Malleco se encuentra la región cerealera, la cual produce mayormente trigo y otros granos. Finalmente, al sur de la provincia de Valdivia se encuentra la región ganadera. Dado el clima económico imperante en los últimos años las regiones que más han sufrido han sido la de policultivos y la cerealera, mientras que la región ganadera se ha mantenido con altibajos.

La modernización del sector agrario ha creado además una extrema especialización predial con un alto componente tecnológico. Esto se ha traducido en procesos productivos que desplazan mano de obra permanente e integran mayormente fuerza de trabajo estacional. Esta expansión del empleo temporal agrícola ha estado acompañada por altas tasas de cesantía urbana --especialmente en los primeros años de la década--, lo que significó la retención de los migrantes rurales en pueblos y ciudades agrarias.

El empresariado rural de hoy es completamente diferente de aquel existente en el periodo pre-reforma agraria. En primer lugar los productores tienen predios de tamaño mediano o pequeño, o bien son empresas que aglutinan varios predios. En segundo lugar, la licitación de la infraestructura industrial del estado creó una nueva clase de empresarios que se ha insertado en la producción para el mercado internacional. La incorporación a partir de 1983 de empresas multinacionales en la comercialización y producción de frutas, así como de otras que han comprado parte de las grandes empresas forestales, ha acelerado este proceso. En tercer lugar, hay empresas constituidas como sociedades de acciones cuyas propiedades se encuentran repartidas en diversas comunas y provincias, tal es el caso de ciertas sociedades forestales, frutícolas y ganaderas, que son parte de grandes consorcios mineros, industriales y pesqueros.

Todo esto nos presenta una estructura del empresariado extremadamente compleja y que, por tanto, hace difícil poder



establecer la existencia de una "burguesía" agraria como un grupo social específico. En efecto, en la medida que en el sector agrario se están logrando tasas de retorno al capital muy por encima del promedio nacional, el sector se ha hecho atractivo para inversionistas de todo tipo que adquieren o arriendan tierras para producir una gran variedad de rubros agrícolas y pecuarios, especialmente aquellos dedicados a la exportación. Esta situación ha creado un creciente integración de la estructura social agraria y la estructura social nacional (Díaz y Rivera, 1986).

Como contrapartida de esta expansión económica se observó un permanente deterioro de las condiciones de vida de los sectores pobres rurales. Los mercados laborales rurales se caracterizaron una situación de bajos salarios, poca estabilidad laboral y condiciones de trabajo inadecuadas. Por otra parte, la rapidez y masividad de los procesos de cambio han hecho que la mitad de los beneficiarios de la reforma agraria hayan vendido predios, incrementando así los sectores que carecen de tierras (Díaz, 1983).

La crisis por un lado, y los cambios tecnológicos y productivos por otro, contribuyeron a expandir enormemente uno de los fenómenos más notables de la agricultura chilena: el empleo temporal. Hoy día esta modalidad de empleo involucra sobre el 75% de los ocupados en la agricultura. En algunas zonas (frutícola y forestal) se estima que seis de cada diez empleados en la temporada alta son trabajadores temporales. Del total de 650 mil empleados en la agricultura en 1986, por lo menos unos 400 mil fueron temporeros, con salarios que no siempre alcanzaban el exiguo límite del salario mínimo legal (US\$60 al mes).

La falta de acceso a tierras y su intenso uso en los predios capitalistas han permitido la concentración de vastos contingentes de la antigua población rural en las pequeñas localidades urbanas provinciales o a las orillas de los caminos. Así, en el campo y la periferia de los pueblos han crecido barriadas marginales vinculadas a la producción agrícola. Esto genera también carencias graves de viviendas y de condiciones sanitarias. Diversos estudios han demostrado que estas poblaciones tienen características semejantes a las existentes en las grandes aglomeraciones urbanas. En cierta forma se podría hablar de "una nueva fase de la marginalidad", ahora vinculada a los cambios y la modernización agraria (Díaz, 1983; Rivera y Cruz, 1984; GIA, 1987).

Entre los trabajadores agrícolas, al igual que entre los empresarios, existe una superposición entre el ámbito urbano y rural, haciéndose difícil por tanto definir un proletariado rural propiamente tal. Una gran proporción de los temporeros vive efectivamente en pueblos y ciudades, y tratan, en lo posible, de combinar estos dos mercados laborales.

Los campesinos pequeños propietarios, por su parte, han sufrido los cambios de las condiciones del mercado, así como el retiro parcial del Estado del sistema financiero y de la asistencia tecnológica a los campesinos. Estos se han visto desamparados. Durante la crisis los campesinos resistieron en base a la producción de rubros básicos y para el autoconsumo (Crispi, 1981). Sin embargo, la recuperación de la crisis no permitió a los campesinos implementar procesos productivos en las condiciones impuestas por el modelo neoliberal. Una evidencia de estos procesos es que las ventas y arriendos de parcelas de la reforma agraria y de los predios de los pequeños propietarios tradicionales se han incrementado notablemente durante estos últimos años.

Entre 1980 y 1985 se estimaba que la cifra de campesinos "viabiles", es decir, con posibilidades de insertarse en el mercado, era de unos 120 mil predios. Hoy día se estima que esta cifra puede haber descendido a la mitad, por división predial y por ventas, y de éstos, una cantidad importante se desempeñan como rentistas (Rivera, 1988).

En total se calcula que hay unos 330 mil predios campesinos entre 1 y 10 hectáreas, de los cuales alrededor de un 85% podrían ser calificado como minifundios, en que residen unos 400 mil hogares, es decir, 1,4 hogares por predio. Esto implica la acumulación de una gran masa de población excedente en los minifundios que sobrevive del trabajo asalariado, de la recolección, y de los subsidios estatales y privados. Una parte significativa del minifundio de la región central del país ha sufrido un proceso de urbanización a partir de la concentración de viviendas ocupadas por trabajadores estacionales agrícolas y agro-industriales y de servicios, adquiriendo así el aspecto de villorrios.

En estas condiciones, y bajo el supuesto que son pobres rurales aquellos hogares de villorrios o pueblos agrícolas que no tienen un trabajo estable, o que debido al pequeño tamaño de sus predios no les permiten desarrollar una producción de subsistencia, el número estimado de hogares pobres rurales sería de unas 300 mil familias.

En resumen, estamos ante una nueva estructura social agraria en la cual se encuentra un nuevo empresariado de origen urbano, un nuevo proletariado caracterizado mayoritariamente por una condición de marginalidad sub-urbana, y un campesinado pauperizado.

A pesar que la distancia social entre los empresarios y el resto de las clases populares es cada día más grande, la distancia social entre los proletarios y los campesinos no es muy significativa. Sólo un pequeño porcentaje de los campesinos, que se puede estimar en un 10%, hay un proceso distinguible de acumulación de capital y de cambio tecnológico en las áreas más dinámicas del valle central. Igualmente, aproximada-

mente un 20% de los asalariados agrícolas son permanentes y gozan de salarios y condiciones de trabajo aceptables dentro del nivel de la economía del país.

Otro aspecto a destacar es que han ocurrido cambios importantes en la institucionalidad del estado y la sociedad civil. Dos de ellos son relevantes para nuestro análisis. El primero es el proceso de municipalización, que transfiere poder y recursos del gobierno central a los municipios, y, segundo, la creación de instituciones privadas que propician el desarrollo rural.

### 3. EL PROCESO DE MUNICIPALIZACION

Una de las políticas más discutidas del gobierno militar ha sido su programa de descentralización administrativa. Fiel a su concepción neoliberal de restar fuerzas a un estado central, el régimen ha procedido a transferir una amplia gama de actividades a los gobiernos municipales. Cabe señalar que la idea de la descentralización no es completamente nueva. Antes de 1973 se habían hecho esfuerzos para fortalecer los gobiernos locales y ampliar la participación de la comunidad en el aparato del estado. Un ejemplo de esto fue la ley de Juntas de Vecinos y Organizaciones Populares de 1968. Sin embargo, esos esfuerzos no se concretaron en una descentralización efectiva debido a la falta de voluntad política para quebrar las mediaciones que ejercían los partidos entre el estado y la sociedad civil. Es obvio que la ejecución de esta política habría significado que los partidos perdieran una cuota de su poder. Por tanto, no es extraño que hasta 1973 los municipios chilenos hayan tenido un poder relativamente insignificante. El 80% de su presupuesto era para salarios y el resto asignado de antemano de acuerdo a la Ley de Municipalidades.

El proceso de descentralización del estado ha tenido un largo itinerario desde 1974 (ver Pozo, 1987). Tal proceso culminó con la nueva Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades que entró en vigencia en 1988. En el Artículo 2 se especifica que la estructura de poder municipal está formada por el binomio Alcalde y CODECO (Consejo de Desarrollo Comunal), instancias que deberían complementarse mutuamente. En los Arts. 60, 61 y 62, se establece que los CODECOS estarán integrados en un 50% por representantes de las organizaciones territoriales (tales como juntas de vecinos y centros de madres) y los organismos funcionales (deportivos, culturales, grupos de transferencia tecnológica, etc.). El otro 50% se distribuye entre los representantes de las actividades relevantes de la comuna (empresas y comercio). Según el tamaño de la comuna pueden haber entre 4 y 16 miembros en los CODECOS. En el caso de municipios rurales, los CODECOS quedan conformados por lo general por ocho miembros: dos representantes de

las organizaciones territoriales, dos miembros de los organismos funcionales, y cuatro de las actividades relevantes.

Según la actual legislación los CODECOS deberían aprobar los planes de desarrollo, el presupuesto anual y las eventuales expropiaciones para ejecutar las actividades aprobadas. En este cuerpo colegiado el Alcalde propone el plan anual pero no tiene derecho a voto en su aprobación. Posteriormente el Alcalde administra la ejecución de las decisiones. Las municipalidades tienen 5 funciones privativas y 13 funciones compartidas con otros órganos del estado. Para desempeñar tales funciones tienen siete atribuciones: de planificación, de presupuesto, administrativa, legislativa, impositivas, de propiedad y de subsidiaridad. No obstante, las municipalidades deben adecuar su actividad a la estructura jerárquica que caracteriza al régimen neoliberal. Es así que las actividades municipales deben estar enmarcadas dentro de los planes de desarrollo fijados a nivel nacional y regional. Para tal efecto, los Intendentes tienen una función fiscalizadora sobre el municipio (Art.7). Esta dependencia implica que la municipalidad tiene escasa autonomía efectiva para generar iniciativas que no se ajusten a los planes regionales y nacionales de desarrollo.

Los representantes al CODECO son electos por las organizaciones de base. Sin embargo, el Alcalde se nombra en forma indirecta. El CODECO propone una terna al COREDE (Consejo Regional de Desarrollo), el cual nombra al Alcalde. El COREDE está conformado por un 40% de representantes de los organismos públicos y 60% del sector privado. Para nombrar a los Alcaldes sólo votan los representantes privados. Tal estructura reemplaza la antigua municipalidad formada por regidores y un Alcalde elegido de entre ellos.

La descentralización administrativa no ha estado libre de problemas. Muchas veces las actividades del municipio son traspasadas a empresas e instituciones privadas, a las cuales se contrata para ejecutar obras públicas, desarrollo rural y transferencia tecnológica, administrar escuelas y servicios de salud, etc. Por el otro lado, la descentralización se limita sólo a la ejecución de las actividades. La estructura jerárquica centralizada aun está en pie, lo que significa que el gobierno establece los marcos y condiciones en los cuales se realizan estas actividades, lo que limita la posibilidad de una participación masiva de la población en la discusión e implementación de soluciones a los problemas comunales.

El proceso de municipalización ofrece una estructura institucional donde, previa reforma y democratización del sistema, las organizaciones de base podrían participar y decidir sobre programas de desarrollo del municipio y asignación de fondos. Un factor clave para pensar la nueva participación de las organizaciones locales en los municipios es el aumento del presupuesto de las municipalidades. Antes de 1973 la



totalidad de los municipios tenían un presupuesto anual aproximado (en pesos de 1987), de 2.000 millones. En 1987 este presupuesto fue de unos 50.000 millones de pesos. Es decir, los municipios manejan un presupuesto 25 veces más grande que hace 15 años.

#### **4. LAS ONG: UN NUEVO ACTOR INSTITUCIONAL**

Durante el régimen militar surgieron diversas entidades privadas del desarrollo. En el sector agrícola hay dos tipos de entidades privadas de importancia. El primero está compuesta por organizaciones que surgieron con el propósito de complementar el proceso de privatización del estado. Es decir, su finalidad última es realizar actividades económicas o de servicios que anteriormente las ejecutaba el estado. Estas actúan como contratistas para la entrega de los subsidios y créditos estatales o como contratistas de los municipios para administrar ciertos servicios (salud, educación, etc.).

Otro tipo son aquellas que se planteaban la ejecución de actividades alternativas a las implementadas por el régimen militar y no tenían un objetivo de lucro o ganancia. Estas son instituciones de promoción que operan generalmente con fondos de la ayuda internacional al desarrollo. A éstas últimas se le conoce, en términos genéricos, como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), y expresan el interés de ciertos sectores de la sociedad civil, especialmente de las iglesias, de encontrar soluciones al problema de la pobreza rural. En esta medida las ONG constituyen un importante elemento explicativo del origen de las organizaciones de autoayuda de los pobres del sector agrario y su posterior mantenimiento.

Una gran mayoría de las ONG son parte de la red de organismos semiautónomos de la Iglesia Católica, tales como programas de apoyo técnico a los campesinos, departamentos de acción social, departamentos laborales, CARITAS, departamentos de acción fraterna, vicarías de varios tipos (rural, laboral, sectoriales), etc. Existe también numerosas ONG laicas y de otras iglesias y algunas vinculadas a los sindicatos. La Iglesia Católica opera a través de tres tipos de organismos con diferente nivel de autonomía: las vicarías, los institutos o departamentos pastorales y de acción social, y los departamentos de apoyo técnico y educativo. Estas últimas, si bien dependen de la jerarquía eclesial, tienen bastante autonomía para fijar criterios de acción y programas de trabajo. Entre éstas se encuentran organismos tales como el Instituto de Educación Rural (IER), los Departamentos de Acción Rural (DAR) en varias diócesis, el Centro Regional de Asistencia Técnica y Empresarial (CRATE) de Talca, y la Fundación de Radio Escuelas para el Desarrollo Rural (FREDER) de Osorno, entre otras.

Las organizaciones vinculadas a las iglesias evangélicas tienen un carácter básicamente pastoral y funcionan íntima-

mente ligadas a las actividades de cada iglesia. Sin embargo, algunas de ellas, tales como la Obra Rural Metodista, el Servicio Evangélico para el Desarrollo (SEPADE) o la Acción Cristiana Evangélica (ACE), tienen programas de acción con procedimientos similares a las ONG católicas.

Las ONG laicas funcionan también de manera similar a las ONG de la Iglesia Católica. Una ONG muy característica en este sector es AGRA Ltda., una institución de la Comisión Nacional Campesina destinada a brindar apoyo técnico, asesoría legal y capacitación a los campesinos y trabajadores afiliados a los sindicatos de trabajadores agrícolas. Esta ONG se creó a partir del Departamento Campesino de la Vicaría de la Solidaridad de la Iglesia Católica pero actualmente funciona de manera totalmente independiente de esa institución religiosa.

Un punto de consenso entre las diversas ONG es el propósito de fomentar las organizaciones en los sectores populares, ya sea a través de la creación de organizaciones nuevas o de la reestructuración de las tradicionales, como sindicatos y cooperativas. El objetivo expresado de "reconstruir la red social" se explica, tal como ya se ha señalado, a partir de una cierta concepción de los problemas del desarrollo y de las posibles soluciones para la pobreza rural. En este caso específico, se enfatiza la idea de una participación popular en el diseño e implementación de tareas para combatir el subdesarrollo.

Tanto las ONG laicas, como las ONG de las iglesias evangélicas, funcionan de manera aislada, sin una red de relaciones que permita compartir experiencias. En cambio, aquellas vinculadas a la Iglesia Católica forman parte de un sistema complejo de acciones prácticas y pastorales, donde se vinculan las comunidades cristianas de base, organizaciones de autoayuda propiamente tales, grupos de reflexión cristiana, etc. Estas cuentan además con la infraestructura de la Iglesia para llevar a cabo encuentros y jornadas de capacitación.

## **5. LAS ORGANIZACIONES POPULARES RURALES**

La situación de las organizaciones populares rurales bajo el régimen autoritario estuvo caracterizada por una crisis constante. El gobierno militar irrumpió en el momento en que las organizaciones campesinas comenzaban su proceso de consolidación, lo que implicó que éstas quedaran sorpresivamente sin el apoyo financiero y logístico que les era esencial. Además, se ejerció represión directa sobre los líderes y se promulgó un nuevo marco legal que redefinió las actividades de las organizaciones populares y sociales en general. Es así como se facilitó la disolución de las cooperativas y se definieron nuevas leyes sindicales que, en la práctica, limitan una acción sindical efectiva. Adicionalmente, la represión

sobre los partidos políticos tuvo también un efecto muy directo, acelerando la crisis de estas organizaciones.

En 1979 se dictó el Plan Laboral, que definió un nuevo marco legal al sindicalismo. En 1982 las cinco Confederaciones Sindicales se unificaron en una coordinadora nacional, la Comisión Nacional Campesina. La nueva legislación y la organización a nivel nacional del movimiento permitió crecer de menos de 20 afiliados en 1979 a 27.245 socios a comienzos de 1985, reunidos en 276 sindicatos. Los trabajadores temporeros constituían el 48,5% del total de personas sindicalizadas. Estos se agrupaban fundamentalmente en sindicatos de interempresa e independientes y, por lo tanto, sin capacidad de negociación (Molina y Rivera, 1986).

Las cooperativas no tuvieron mejor suerte. El hecho que éstas nunca fueron autónomas del estado marcó su existencia bajo el neoliberalismo. Es así que el retiro del apoyo del estado provocó una fuerte crisis y la virtual desaparición de las cooperativas. De las casi 400 cooperativas en funcionamiento activo en 1972, sólo 59 mantenían alguna actividad en 1984. De éstas, menos de 10 cumplían labores significativas de atención a sus asociados.

El gobierno militar, en su intento por promover nuevas organizaciones corporativas, creó las "asociaciones gremiales" (A.G.). Estas, que nacen de los antiguos "colegios profesionales", agrupan a personas de la misma actividad o profesión y son reconocidas legalmente por el gobierno, aunque su poder para negociar beneficios para sus miembros es muy limitado. En el sector rural hay varios tipos de asociaciones gremiales: de productores de ciertos rubros, de exportadores, de pequeños y medianos productores, y por último, las que llamamos las "A.G. de los campesinos pobres". Normalmente estas A.G. se vinculan a nivel provincial, agrupando a personas residentes en una cierta área geográfica, lo que presenta serios problemas de coordinación entre sus miembros. En 1987 habían 47 en todo el país (Aliaga et al 1988:181).

Las A.G. de los campesinos pobres son muy precarias, con una membresía extremadamente heterogénea pudiendo incluir campesinos, minifundistas, trabajadores temporeros, mujeres, artesanos, etc. Sin embargo, existen también A.G. con membresías más homogéneas, las cuales agrupan sólo campesinos mapuches, parceleros de la reforma agraria, y otros tipos de sujetos sociales. La situación de estas A.G. es similar a los de los sindicatos independientes en términos de su escasa capacidad de negociación. Es importante señalar que una gran parte de las A.G. de los campesinos pobres se han constituido como un mecanismo de articulación entre las organizaciones de autoayuda.

Las organizaciones étnicas sufrieron con el advenimiento del régimen militar. La mayoría fueron prohibidas y disueltas,

anunciándose una nueva ley para el año 1979, la cual tuvo una orientación integracionista en lo social y económico. Una de las medidas más importantes de la nueva ley fue la parcelación de las tierras comunitarias para ser entregadas a propietarios independientes. Ante esta ley, que se consideró atentatoria de la integridad social y cultural de los mapuches, se fundaron, bajo los auspicios del Obispado de Temuco, los "Centros Culturales Mapuches", a objeto de oponerse a la ley y defender la propiedad comunitaria de las tierras y la independencia cultural de los mapuches.

En 1980 los Centros Culturales se transformaron en la Asociación Gremial "Ad-Mapu". Sin embargo, esta organización no tuvo éxito en evitar la parcelación de las comunidades, y por ende, hacia 1985 comenzó a generarse una fuerte crisis interna. Como resultado de la crisis, hacia 1987 Ad-Mapu se había dividido en siete segmentos, siguiendo los lineamientos de las antiguas organizaciones indígenas.

Las organizaciones residenciales son quizás las tuvieron mejor suerte, fundamentalmente porque se adecuan al proceso de descentralización administrativa. Al principio, y en la medida que gran parte de las juntas de vecinos y centros de madres habían sido creadas por los gobiernos anteriores, fueron reprimidas y muchas veces disueltas. No obstante, la descentralización de funciones implicó la necesidad de recrear una gran parte de estas organizaciones con el fin de integrarlas a las actividades del municipio. Este proceso no fue fácil, ya que muchos líderes antiguos se resistieron, obligando a las autoridades locales a buscar acuerdos con esos líderes o bien formar nuevos líderes. La apertura política del nuevo gobierno democrática a partir de 1990 está generando, por otra parte, nuevas condiciones de existencia y de participación de las organizaciones populares vinculadas a los gobiernos locales.

En resumen, en esta nueva institucionalidad la comunidad rural no está obligada a vincularse a un partido político para mejorar un camino o construir una escuela, ya que muchos de estos problemas pueden ser resueltos a nivel municipal. Muchas de estas actividades están directamente vinculadas a los problemas más comunes de la reivindicación social --tales como educación, sistemas viales locales, salud, subsidios a la pobreza, etc.--y, por lo tanto, las soluciones dependen de la capacidad del municipio.



Esto representa un escenario de gran potencialidad para establecer un nuevo tipo de relaciones entre el estado y las organizaciones de base de la sociedad civil. Una parte importante de esta posibilidad pasa, sin embargo, por el hecho que es necesario resolver la actual dependencia jerárquica de los municipios al gobierno central, lo cual sólo se puede llevar a cabo bajo un régimen realmente democrático.

## **CAPITULO IV**

### **LAS ORGANIZACIONES DE AUTOAYUDA**

El propósito de los capítulos previos fue presentar el contexto histórico de las organizaciones rurales. Este capítulo y los tres restantes discuten las características principales de las organizaciones de autoayuda a partir de los datos empíricos recolectados en el trabajo de campo. Además, presentamos una tipología de estas organizaciones basada en las actividades que realizan. En la segunda sección del capítulo se analizan algunas de las particularidades de la membresía. En la sección final se presenta y discute la distribución de las organizaciones en las diferentes regiones productivas y por localidades pobladas. Finalmente, el capítulo culmina con un resumen de los tendencias más importantes que surgen del análisis anterior.

#### **1. TIPOS DE ORGANIZACIONES**

En la muestra de comunas seleccionadas para el estudio se encontraron 193 organizaciones, con un total de 3.949 miembros y un promedio general de 20.5 miembros por grupo. Respecto a la distribución territorial, se encontró un promedio de 10 organizaciones por comuna, pero con variaciones que van desde comunas donde existe una sola organización, a una comuna en que se encontraron un total de 43 organizaciones. Los 193 grupos fueron clasificados de acuerdo a una tipología que presentamos en el Cuadro Anexo 1, la cual corresponde a una clasificación desarrollada por el PET para el estudio de las organizaciones económicas populares urbanas. Esta tipología utiliza como criterio clasificatorio las diferentes actividades que se llevan a cabo, agrupándolas en tres tipos principales: productivas, de consumo y servicios.

### 1.1. Las organizaciones productivas

Las organizaciones productivas son aquellas orientadas a la producción de bienes, que pueden estar orientados hacia el mercado y/o hacia el consumo directo por parte de los miembros del grupo. De esta manera bajo el término "organizaciones productivas" se esconde una realidad heterogénea en la cual se pueden distinguir tres sub-tipos: talleres, comités campesinos y sociedades de secano.

Los talleres producen bienes para el mercado con el fin de incrementar los ingresos de sus miembros. La mayoría de éstos se orientan a la producción artesanal, como arpilleras, productos de mimbres, bordados, etc, o bienes de consumo, como cerámicas, muebles y otros. Por lo general, sus procesos productivos combinan actividades colectivas --donde un grupo de personas se reúnen y coordinan para llevar a cabo una actividad productiva-- e individuales, las cuales se llevan usualmente a cabo en el hogar de cada miembro del grupo. Estos se reúnen normalmente una vez por semana para actividades de capacitación, en donde se definen y asignan las distintas responsabilidades. Los talleres son el tipo de agrupación más numerosa entre las organizaciones catastradas, con más de un tercio (37.3%) del total. Su peso es igualmente significativo entre las productivas, siendo un 60.5% de ellas. Sin embargo, los talleres se caracterizan por agrupar a un número relativamente reducido de personas, ya que tienen un promedio de sólo 15.7 miembros.

Los "comités campesinos" agrupan pequeños propietarios. Su objetivo es satisfacer una necesidad común a los campesinos que integran el grupo. Un ejemplo típico son los comités para conseguir créditos. Dadas las dificultades de tiempo y recursos que tienen los pequeños propietarios para la obtención de recursos financieros, éstos se organizan en orden a facilitar el acceso a recursos que son vitales para la producción predial. Los créditos son gestionados colectivamente pero prima el usufructo individual por parte de los miembros. De esta manera la organización es sólo un instrumento que facilita ciertas estrategias productivas familiares. Otro ejemplo son los grupos apícolas. Estos congregan campesinos que buscan incrementar sus ingresos con la producción de miel para el mercado. Dado que ciertos implementos son relativamente costosos -como es el caso de las centrifugadoras-, los campesinos se organizan para comprarlos y usarlos cooperativamente.

Finalmente, el tercer subtipo son las llamadas "sociedades agrícolas de secano". Están constituidas por antiguos trabajadores del sector reformado en el área del secano costero del país. El gobierno militar decidió no parcelar estos predios por su escasa capacidad agrícola y traspasarlos a otras instancias gubernamentales o a compañías forestales.

Sin embargo, se les dio prioridad a los campesinos asignatarios para que se organizaran legalmente en Sociedades Limitadas para comprar los predios. Este tipo es lo más cercano a lo que podríamos denominar una microempresa cooperativa. Se basa en la propiedad común de la tierra y la maquinaria. De la misma manera, la organización del proceso productivo y la distribución de las ganancias tienen un carácter colectivo. El número de sociedades de secano es bajo en el país (109 en total), pero en la muestra alcanzaron una representación alta, con un 8.4% de las organizaciones productivas y un 5.2% del total<sup>5</sup>.

## 1.2. Las organizaciones de consumo

Un segundo tipo de organizaciones de autoayuda ha sido categorizado como de "consumo". Se orientan principalmente a satisfacer necesidades de alimentación de las familias más pobres. Las organizaciones de consumo en el sector rural no tenían la significación que alcanzaron en los sectores urbanos. Su proporción fue de sólo un 14.5% del total catastrado, con un 15.9% de la membresía total. En cambio, el estudio de PET en Santiago encontró que un 36% de las organizaciones eran clasificables en esta categoría. En esta categoría se pueden distinguir tres subtipos: comedores, comités de huerto, y grupos de economía doméstica.

Los comedores son un fenómeno de poca importancia en el mundo rural. Tal como su contraparte urbana, el comedor rural está orientado a la elaboración y entrega de alimentos a aquellos sectores que son incapaces de asegurar diariamente esta necesidad. El alimento es normalmente provisto por alguna iglesia y/o recolectado de la comunidad y preparado por un grupo de mujeres que actúan de manera voluntaria. Los alimentos preparados son distribuidos a distintos grupos familiares para su consumo en el hogar, o son servidos directamente a las personas en un local comunitario. Su membresía consiste fundamentalmente de voluntarias, con un promedio de 3.3 miembros por organización. El número de beneficiarios, normalmente niños, no fueron contados como miembros propiamente tales. En la muestra seleccionada se encontraron siete comedores, que corresponden al 3.6% del total de organizaciones.

Los comités de huertos están orientados a la producción de alimentos de subsistencia, y especialmente incentivar el consumo de vegetales frescos. Los huertos utilizan extensivamente tecnologías apropiadas, particularmente las "camas altas". Los grupos de huertos combinan, al igual que los talleres, formas colectivas y familiares en el proceso productivo. Las actividades colectivas consisten en la mantención cooperativa de un huerto demostrativo y de producción de

---

<sup>5</sup> Hay un trabajo específico sobre este tipo de organizaciones que está presentado para su publicación. Se puede solicitar al GIA.



almácigos para proveer a los socios con plantas. El resto de las actividades son ejecutadas en huertos individuales. La contribución que este tipo de actividades al consumo familiar es escaso porque la mayor parte de los casos estos terrenos son pequeños. En el catastro se detectaron 17 comités de huertos, que suman un 8,8% de las organizaciones catastradas.

Los grupos de economía doméstica se orientan a capacitar a sus miembros en actividades tales como conservación y preparación de alimentos. Los grupos que se dedican sólo a la conservación de frutas y vegetales son escasos. En el empadronamiento encontramos cuatro, equivalentes al 2.1% de las organizaciones catastradas.

### 1.3. Las organizaciones de servicios

Un tercer tipo de organizaciones de autoayuda son aquellas orientadas al acceso de la salud, vivienda y vestuario. Un 23.8% del total de las organizaciones en la muestra son clasificables en esta categoría, albergando un 29.1% de la población que participa en grupos de autoayuda. Hemos definido varios subtipos: grupos de salud, grupos de construcción de casas, comités "sin casas", grupos de costura y los grupos de saneamiento.

Los grupos de salud se orientan a resolver los problemas de salud en comunidades muy aisladas, brindando primeros auxilios, distribuyendo algunas medicinas, apoyando a la posta local, consiguiendo fondos para programas de salud, cooperando en campañas de higiene ambiental, etc. Su número alcanzó al 5.7% del total y un 23.9% de entre las de servicios. Algunos de estos grupos se relacionan con las postas del Servicio Nacional de Salud y/o de las Municipalidades.

Grupos parecidos son las organizaciones de saneamiento. La mayor diferencia con las anteriores es que éstos se orientan a la construcción y/o mejoramiento de ciertas infraestructuras que son vitales para la salud de la comunidad, tales como los sistemas de alcantarillado y agua potable. Dado el alto costo de estos sistemas, las organizaciones orientan sus esfuerzos a presionar a las autoridades municipales para que provean estos servicios. Su proporción entre los grupos catastrados es bajo, llegando sólo al uno por ciento.

Otras organizaciones de servicios son las de vivienda. Se encontraron dos tipos: un primer tipo son los "grupos de autoconstrucción", las cuales congregan las mayores cantidades de miembros, con un promedio de 78 personas por organización<sup>6</sup>. Su función principal es la de organizar a las familias para que éstas construyan por sí mismas sus viviendas. La organización consigue los recursos financieros y materiales

---

<sup>6</sup> Para mayores antecedentes a este aspecto en particular se puede consultar el texto del GIA resultado del seminario sobre "Poblamiento y Vivienda Rural" (GIA, 1987).

y planifica el trabajo de construcción y la participación de las familias en éste. Un segundo tipo son los "comités sin casa". Estos son de carácter reivindicativo y su función principal es organizar la demanda colectiva frente al Estado para resolver el problema de la vivienda. Su propósito no es la construcción sino solicitar del gobierno la solución de sus problemas habitacionales. Su número es bajo: sólo cinco entre el total catastrado. Cada una cuenta con un número promedio de 51.8 personas.

Un tercer tipo son los grupos de costura, que en el campo son conocidos como "roperos". Estos funcionan en forma similar a los talleres y tienen como objetivo fundamental proveer con vestuario de bajo costo a los hogares pobres de la comunidad. Su actividad principal consiste en el remiendo y transformación de ropa vieja provista por organismos de las iglesias. La ropa reparada o reconstruida se distribuye o se vende a los sectores más necesitados de la comunidad. Son el 54.3% de las organizaciones de servicio y el 12.9% del total, ocupando el tercer lugar después de talleres y comités campesinos, y tienen un promedio de 13.1 miembros por grupo.

## 2. LOS MIEMBROS DE LAS ORGANIZACIONES

La muestra del estudio fue diseñada para hacer una proyección sobre el total de comunas seleccionadas. En este respecto los datos indican que al momento de la encuesta (1986) habrían unas 2.500 organizaciones en las 230 comunas del universo estudiado. En cuanto al número de miembros, la extrapolación de los datos indica un total aproximado de 30 mil miembros. Este número de miembros es significativo al ser comparado con las cifras que presentan otros tipos de organizaciones populares. Es así que las organizaciones de autoayuda sobrepasan a los sindicatos, los cuales contaban en 1984 con solo 27.245 miembros (Molina y Rivera, 1986:17). En cuanto a las cooperativas, en la misma fecha éstas contaban con un total de 8.200 socios, una cifra significativamente baja al ser comparada con las de los sindicatos y los grupos de autoayuda. Aun cuando en un cierto número de organizaciones hay distintos miembros de una misma familia, la comparación entre todas ellas permite destacar la importancia de los grupos de autoayuda en relación a las otras organizaciones existentes.

Uno de los hechos que más destacaron en el análisis de los datos fue la marcada división sexual entre las organizaciones. Los datos indican la existencia de organizaciones exclusivamente femeninas y de otras donde predominan significativamente los hombres. Finalmente, encontramos también un cierto número de grupos en que sus integrantes eran familias y no individuos, destacando que la mayor parte tienen memberships que son total o mayoritariamente femeninas. Es así que en el estudio encontramos que había sólo 37 organizaciones en que predominaban los hombres y donde las pocas mujeres que participaban lo hacían a título de jefe de hogar. Las mujeres eran predominantes o exclusivas en 107 organizaciones. En 43

organizaciones la participación era familiar más que individual. Finalmente, hubo seis grupos --todos ellos comedores-- en que no se especificó claramente el tipo de participación, aunque los estudios de casos permitieron saber que también en estos casos los integrantes eran mayoritariamente mujeres.

Las mujeres que integran las organizaciones catastradas son 2.419 y constituyen el 61.1% del total de miembros. En el cuadro 2 se indican los tipos de membresía de acuerdo a la tipología que presentamos inicialmente en este capítulo. En este se observa que la participación individual masculina se concentra en los comités campesinos y en las sociedades agrícolas de secano. Los análisis estadísticos del cuadro 2 indican que la presencia masculina es más alta que la esperada en ciertos casos (prueba de  $\chi^2$  cuadrado:  $\chi^2$ ), con un  $\chi^2$  de 17.9 en los comités campesinos, y de un  $\chi^2$  de 8.1 en las sociedades de secano. En cambio hay grupos en que predominan las mujeres, tal como son los talleres ( $\chi^2$  de 29.1) y los grupos de costura ( $\chi^2$  de 11.1). La participación familiar se concentran en comités campesinos ( $\chi^2$  de 38), comités de huertos ( $\chi^2$  de 8.0), grupos de salud ( $\chi^2$  de 6.9), y organizaciones de vivienda.

La concentración diferenciada por sexo en ciertas organizaciones es una tendencia que no es específica al sector rural. Los diversos estudios de PET muestran que esta división es también una constante en las organizaciones urbanas. Esta diferenciación sexual puede ser explicada a partir de algunas variables objetivas, tales como la predisposición de las ONG locales a apoyar la organización de la mujer. El sector rural hay también elementos subjetivos que explicarían este fenómeno, tales como el sentido común tradicional que parece empeorar en la mayor parte de los hogares campesinos, que definen como secundarias aquellas actividades que son ejecutadas por las mujeres y niños.

La existencia de una distinción entre actividades productivas primarias y secundarias ha sido corroborada por diferentes estudios. Campaña (1985) ejemplifica esta situación en un estudio sobre la participación de la mujer campesina en la estructura de ingresos del hogar campesino, explicando que a pesar que las actividades productivas de la mujer, tales como cuidado del huerto casero y crianza de animales menores, son significativamente importante para el ingreso familiar, ellas no son identificadas como trabajo, un término que sólo parece aplicarse a actividades que realizan los hombres.

En esta perspectiva es posible argumentar que la pronunciada afiliación por sexo a ciertas organizaciones se basa en una definición cultural de las actividades en primarias o

---

<sup>7</sup> Una celda con un número  $\chi^2$  con residuos positivos indica que el cruce de las variables de las filas y las columnas del cuadro contiene más casos de los esperados en caso que las variables no estuvieran relacionadas (null hypothesis).

secundarias. Aquellas organizaciones que enfatizan actividades valoradas como primarias tienden a ser integradas mayoritariamente por hombres, mientras que las otras recogen un contingente femenino.

Los hombres participan sobre todo en los comités campesinos o en las asociaciones de secano. Estas, tal como fueron descritas anteriormente, orientan sus actividades a partir del trabajo predial, el cual ha sido históricamente un monopolio masculino. De esta manera, ellas son vistas por el sentido común campesino como organizaciones básicamente masculinas.

### 3. DISTRIBUCION POR REGIONES Y LOCALIDADES

El proceso de transformación de la agricultura chilena bajo el régimen militar ha conducido a una gran especialización regional. En esta sección, y basados en los criterios de la regionalización del GIA (1978), se analiza la distribución de las organizaciones por regiones productivas.

#### 3.1. Distribución por regiones

La región frutícola, la más dinámica de la agricultura, lo que explica que concentre un número relativamente bajo de grupos de autoayuda. El número promedio es de 9.7 por comuna (ver Cuadro Anexo 3). En cambio, el alto número de organizaciones en la región de policultivos, con un promedio de 20.3 organizaciones por comuna, es coherente con el hecho que esta zona sufrió, más que ninguna otra los embates de las políticas del régimen militar (ver los trabajos de Crispí y Rivera, 1982, Rivera y Cruz, 1984).

La región cerealera es un caso interesante para nuestro estudio. Esta fue tan afectada como la región de policultivos. Adicionalmente, vale la pena recordar que en ella vive una gran parte de la población campesina indígena mapuche que conforma el grueso del minifundio de la zona. Los mapuches carecen de condiciones de producción agrícolas, por lo cual sus ingresos dependen tanto del trabajo asalariado local y migratorio (Babarovic et al. 1987), como de fuentes diversas de ayuda: Estado, ONG, o envíos de familiares migrantes. Sotomayor (1985), Gacitúa (1984) y Rivera (1988) indican que aproximadamente el 50% de los ingresos corrientes de las familias mapuches provienen de subsidios y ayudas diversas<sup>8</sup>.

La región forestal, en cambio, presenta un número relativamente alto de organizaciones. A diferencia de las dos anteriores esta zona presenta un mayor dinamismo económico por el

---

<sup>8</sup> Dado este contexto, se esperaría un mayor número de grupos de autoayuda en la región que los que aparecen en nuestra muestra, especialmente porque en ella hay varias ONG vinculadas tanto a la Iglesia Católica y otras iglesias, así como ONG laicas y étnico-reivindicativas gestadas por los propios mapuches. La respuesta al bajo número de organizaciones en esta región parece estar relacionada a un sesgo muestral, que seleccionó comunas fuera del circuito de las ONG que operan en esta región.



gran desarrollo de la actividad forestal. Sin embargo, este dinamismo no se expresó en un incremento significativo del bienestar de la población. Al contrario, sus mercados laborales se han caracterizado por una gran inestabilidad laboral y bajos salarios. Al mismo tiempo, el incremento de la superficie sembrada con bosques ha desplazado a un gran número de campesinos de sus tierras incrementando la población de las áreas marginales urbanas y en ciertas zonas de minifundios (Cruz y Rivera, 1983; Díaz, 1983; Fawaz y Rivera, 1986). Un aspecto a resaltar es que los grupos están localizadas mayoritariamente en el sector urbano y son, también en su mayoría, talleres. Las razones que explican estas características son, por un lado, la creciente urbanización de la región a partir de la expansión del área cubierta por bosques, y, por el otro, que la demanda por trabajo femenino es prácticamente inexistente en las actividades forestales.

En la región ganadera también encontramos un número elevado de organizaciones. En esta región es importante tener presente que la especialización ganadera restringió el empleo y los campesinos debieron refugiarse en actividades de subsistencia, por lo menos hasta 1986, momento en que el empleo comenzó a crecer debido a la instalación de criaderos de salmones en la región.

Con respecto a la actividad específica que realizan las organizaciones (Cuadro Anexo 4) se observan varias diferencias según la región. Un 45.8% de los talleres se concentra en la región de los policultivos ( $\chi^2$  de 10.2). Otro 45% se reparte en porcentajes similares entre la región frutícola ( $\chi^2$  de 3.2) y forestal. Los comités campesinos se encuentran en las regiones donde predomina la pequeña propiedad: policultivos, cerealera, y ganadera. La mayor parte de los comedores, un 68%, se encuentran en la región forestal. Los huertos familiares y los grupos de salud son mayoría en la región ganadera, y son 80% de las organizaciones de la región. Los grupos de vivienda se ubican casi todos en la región frutícola, la cual fue la única región afectada por el terremoto de 1985. Por último, el 68% de los grupos de costura se concentran en la región forestal ( $\chi^2$  de 11.2). Cabe hacer notar que en cada región existen la mayoría de los tipos de organizaciones, con la excepción de la cerealera, donde sólo encontramos talleres y comités campesinos.

Otro elemento que se analiza es la distribución por regiones y por tipo de membresía (Cuadro Anexo 5). Al comparar las diferencias en relación con la estructura de la producción y los mercados laborales en cada región, encontramos que la mayor parte de la afiliación individual se concentra en las regiones frutícola, forestal y de policultivos, mientras que las familiares lo hacen en la región ganadera. Hay asociaciones altas entre organizaciones de mujeres y región forestal ( $\chi^2$  de 9.1), y mujeres y región de policultivos ( $\chi^2$  de 9.2). En la región frutícola la distribución entre organi-

zaciones de hombres, mujeres y familiares es similar. El nivel de asociación más alto es entre organizaciones familiares y región ganadera, donde encontramos un  $\chi^2$  de 22.4. Una explicación a este caso se encuentra en la disposición de las ONG locales a fomentar programas de desarrollo basados en la participación del núcleo familiar, tales como el PPH (Programa Padres e Hijos), que fue implementado por varias ONG y estuvo orientado a fortalecer la cooperación familiar en las labores domésticas y a propiciar un mejor entendimiento entre los miembros de la familia.

### 3.2. Distribución rural/urbana

La tendencia a la integración laboral y agroindustrial de la agricultura a los pueblos y ciudades nos llevó a integrar las áreas periféricas urbanas al estudio. En las páginas siguientes se presentan los tipos de entidades poblacionales (zonas rural, poblados rurales y ciudades) en las cuales se encuentran las organizaciones estudiadas. De los datos (Cuadro Anexo 6) se concluye que la distribución de los grupos es diferente según tipos de localidades pobladas. La mayoría se concentra en los espacios rurales, siendo seguidos por localidades urbanas y por poblados rurales. Sin embargo, en el examen del número de organizaciones en relación a la población de las comunas, este orden cambia para los poblados rurales.

Proporcionalmente en las zonas rurales hay más grupos (uno por cada mil personas) que en las otras zonas. Los poblados rurales tienen una posición intermedia (una organización por cada dos mil personas), mientras que los centros urbanos tienen menos grupos en relación a la población (uno por cada tres mil personas).

En relación a la distribución de los tipos de organizaciones --de acuerdo a sus actividades-- en las distintas localidades (Cuadro Anexo 7), se observa que un 45.4% de las productivas se encuentran en las áreas rurales ( $\chi^2$  de 4.1), pero en los poblados su número menor al esperado ( $\chi^2$  de -3.9). En cambio, las de consumo tienden a tener una distribución más homogénea, con una leve tendencia a concentrarse en poblados rurales y zonas urbanas ( $\chi^2$  de 1.9 y 1.8, respectivamente). También las organizaciones de servicios tienen una frecuencia mayor en los pobladores rurales ( $\chi^2$  de 2.0).

Un análisis más detallado de los tipos de organizaciones de acuerdo a sus actividades muestra algunas tendencias interesantes. Es así como entre las productivas existe una clara diferencia entre los talleres -un 60% de ellos están en las ciudades y sólo un 17% en las áreas rurales- respecto de los comités campesinos y sociedades de secano, que operan casi en su totalidad en las áreas rurales. En los grupos de consumo también se observan diferencias: un 67% de los comedores están en las ciudades. En el otro extremo un 50% de los grupos de economía doméstica funcionan en el campo, mientras que el

resto lo hace en porcentajes similares en las ciudades y poblados. La distribución de los huertos familiares es casi similar en los tres tipos de entidades pobladas. La casi totalidad de los grupos de salud y saneamiento funcionan en áreas rurales, mientras que los grupos de costura y construcción se distribuyen de manera casi similar en todas las localizaciones.

Un caso interesante son los comités "sin casa", los cuales se encuentran en un 80% en los poblados rurales. La explicación de esto radica en el hecho que la mayor parte de las viviendas en estos poblados rurales son construcciones de carácter marginal y, por lo tanto, la demanda por una casa digna es extremadamente alta (ver Cuadro Anexo 8).

Las organizaciones en la región frutícola presentan una distribución relativamente homogénea, pero con una frecuencia superior a la esperada en poblados rurales. Esto es coherente con el hecho que una gran proporción de los asalariados agrícolas viven en pequeños pueblos. En la zona de policultivos vemos también que hay una gran proporción de grupos en cada tipo de localidad, pero a diferencia de las otras regiones, aquí tenemos un número significativo que se localizan en el ámbito urbano (44.3% del total). A diferencia de las anteriores, la región forestal muestra una mayor proporción de organizaciones ubicadas en el sector urbano y en los poblados. Las regiones que concentran el mayor número de organizaciones rurales son las cerealera y ganadera. En la región ganadera se encontró un  $\chi^2$  de 15.0 para las organizaciones rurales.

Al comparar la variable que categoriza los distintos tipos de miembros individuales --con las subcategorías masculinas y femeninas-- con el tipo de localidad poblacional (Cuadro Anexo 9), se observó que un 54.2% de las organizaciones femeninas se encuentran en las zonas urbanas ( $\chi^2$  9.2), mientras que los grupos de mujeres en los poblados rurales eran inferiores a la frecuencia esperada.

Hay una alta asociación entre organizaciones femeninas y áreas urbanas ( $\chi^2$  de 19.2), y entre grupos de membresía "masculina" y áreas rurales ( $\chi^2$  de 15.5). Sólo un 15% de éstas últimas se encuentra en poblados rurales y ciudades. Así mismo, la mayor parte de las organizaciones de carácter familiar se encuentran en zonas rurales, con un 65%. Los grupos de carácter familiar tienen un perfil de localización muy semejante a las organizaciones masculinas.

#### 4. COMENTARIOS FINALES

En este capítulo hemos examinado las características más básicas de las organizaciones de autoayuda. En esta sección resaltamos algunas de esas características con el fin de subrayar ciertos aspectos que son importantes para la discu-

sión posterior sobre el potencial de estas organizaciones para el desarrollo rural.

Uno de los aspectos que resaltan es la amplia gama de grupos que existen bajo el término genérico "organizaciones de autoayuda". Esta variación es relativa en la medida que todos estos tipos buscan resolver algunos de los problemas creados por la expansión de la pobreza rural. Sin embargo, existe un eje de diferenciación que es importante. Es el que se establece entre aquellas organizaciones que buscan satisfacer las necesidades de sus propios miembros respecto de aquellas que buscan satisfacer las necesidades de la comunidad.

Existen grupos, como los talleres, donde los miembros intentan incrementar los escuálidos ingresos de sus familias y, por lo tanto, su participación debe ser entendida como una estrategia de supervivencia. En otros casos, tales como los grupos de salud, el motivo que impulsa a sus miembros a participar esta relacionado más a una actitud de servicio hacia la comunidad que hacia la satisfacción de necesidades de índole personal.

La existencia de esta diferenciación tiene sin duda importancia teórica y práctica. En el plano teórico permite sostener con más fuerza la idea que el fenómeno organizativo campesino es un lugar de encuentro de diversas racionalidades, lo que explica las variaciones que este fenómeno presenta en la realidad concreta. En lo práctico abren interrogantes a aquellos que están interesados en procesos participativos a nivel local, en la medida que se puede argumentar que aquellas organizaciones que ofrecen servicios a la comunidad tienen una vocación mayor por participar en programas de desarrollo a nivel local.

Un segundo aspecto es el relacionado a la distinción entre membresía masculina y femenina. Hay varios elementos objetivos que pueden ser individualizados para explicar este fenómeno: las particularidades de los mercados laborales, el predominio de propiedades campesinas, y las prioridades de las ONG, entre otros. De la misma manera se puede argumentar sobre la existencia de una realidad subjetiva --la racionalidad campesina que desarrolla una división del trabajo basado en una distinción entre trabajo primario y secundario-- como un factor explicativo importante. Más allá de la explicación causal de este fenómeno, un hecho sin duda importante, y que es necesario enfatizar se refiere a la importancia que puede tener esta división de género sobre la participación de las organizaciones en programas de desarrollo. Así, es necesario preguntarse sobre las posibilidades reales que tienen las mujeres para participar y decidir en estructuras locales de poder o en programas de desarrollo local o, lo que es también válido, hasta qué punto la experiencia organizativa puede ser



un elemento importante para una solución al problema de la subordinación femenina.

La distinción entre organizaciones "familiares" e "individualistas" abre también una serie de interrogantes. Una es el efecto que puede tener la participación familiar sobre la estructura del poder al interior de la familia. Es bien sabido que la familia rural chilena se caracteriza por un fuerte predominio del hombre. En esta perspectiva sería interesante evaluar el potencial que podría tener la participación social para resolver algunos de los conflictos y tensiones que surgen en esa estructura de poder. De la misma manera se plantea también el interrogante sobre las posibles diferencias entre las organizaciones familiares e individualistas con respecto a sus capacidades para participar en los procesos de desarrollo locales.

Un cuarto aspecto es la distribución de los distintos tipos de organizaciones en localidades poblacionales con distintos grados de urbanización. La sección correspondiente muestra que existe un cierto grado de diferenciación en términos de la distribución de las organizaciones. Así, por ejemplo, los talleres predominan claramente en el sector urbano, mientras que los comités campesinos y las sociedades de secano lo hacen en las zonas rurales. La existencia de estas diferencias puede ser también un aspecto importante, en la medida que la existencia de diferentes dinámicas en lo urbano y lo rural --tales como niveles de interacción social-- pueden afectar la participación de las distintas organizaciones.

Los diferentes aspectos que hemos discutido en esta última sección abren diversas preguntas. En los siguientes capítulos se tratan de responder algunas de ellas y se formulan hipótesis de trabajo para futuros estudios. La importancia de este análisis, y la necesidad de poder profundizar en esta problemática, nace del hecho que existe una fuerte discusión sobre el rol de este tipo de organizaciones en cuanto sujetos activos en la lucha para la superación de la pobreza rural y el subdesarrollo, así como de un camino posible para encontrar un camino alternativo a la sociedad capitalista.

## CAPITULO V

### LOS ORIGENES DE LAS ORGANIZACIONES

En el capítulo anterior pasamos revista a algunas de las características más importantes de las organizaciones de autoayuda. Este capítulo es una prolongación lógica del anterior, concentrándose en el análisis de los factores que han concurrido al surgimiento de los grupos. En la primera sección se presenta la dimensión temporal, distinguiendo varios períodos. La segunda sección se presentan y discuten algunos factores externos e internos que han contribuido al crear las organizaciones de autoayuda.

#### 1. PERIODOS DE CREACION

En el caso chileno la expansión de las organizaciones de autoayuda está en gran parte asociada al régimen militar, según se observa en el Cuadro Anexo 10. En las 20 comunas seleccionadas encontramos sólo dos grupos que se habían originado antes de 1973. Una de ellas fue un comité campesino formado por INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario) y la otra fue un Centro de Madres que se transformó posteriormente en un grupo de costura. No obstante, la mayor parte de las organizaciones actuales tienen miembros que fueron antiguos líderes de organizaciones vecinales, de sindicatos, de cooperativas, o de otras formas organizativas existentes en el pasado.

En el período 1974-81 se crearon un total de 38 organizaciones, casi un 20% del total que componen el universo muestral. Sin embargo, a partir de esa fecha el fenómeno toma un ritmo más dinámico, lo que parece tener relación con la crisis económica de 1982. Un 25.0% del universo muestral surgió en el período 1982-83. Del período 1984-85, en que la reversión de la crisis aún no impactaba en los salarios y el empleo, proviene otro 30.0%. El año 1986, del cual sólo se considera el primer semestre, ya que la encuesta se realizó en Junio de

ese año, presenta una expansión importante. Las 49 organizaciones creadas durante esos seis meses representan el 25.4% de la muestra. Si consideramos la representación de la muestra, se podría sostener que en 1986 se crearon aproximadamente unas mil organizaciones en todo el país.

Respecto a la relación de urbanización, el 45% de los grupos urbanos emergieron entre los años 1982 y 1983, declinando su ritmo en los años posteriores, pero volviendo a remontarse durante 1986. Por otro lado, las organizaciones rurales alcanzan un ritmo mayor de creación a partir de 1984. Aquellas localizadas en los poblados presentan una dinámica muy parecida a las ubicadas en el medio rural, mostrando un ritmo de creación mayor en los últimos años. Los estudios de PET --los cuales se han realizado mayoritariamente en Santiago-- muestran que la masividad del fenómeno tiene una fecha más temprana que su contraparte rural.

El estudio encontró también diferencias entre las organizaciones masculinas y femeninas. A pesar que el proceso entre las mujeres comenzó en una fecha temprana, y en este sentido es necesario tener presente los antiguos Centros de Madres, las organizaciones femeninas de autoayuda comenzaron a tener importancia sólo a partir de 1982, manteniendo su crecimiento hasta la fecha del estudio (1986). Los grupos masculinos, por su lado, presentan variaciones poco significativas entre los distintos periodos.

También se observan diferencias con respecto al ritmo de crecimiento de acuerdo a las actividades que se realizan. Las organizaciones productivas se inician a partir de 1978. Los primeros talleres productivos vieron la luz en 1978 y su crecimiento fue lento hasta 1982-83, periodo en el cual se crearon el 28% de ellos. Desde entonces, y hasta 1986, los porcentajes se mantienen relativamente altos. Los comités campesinos no adquieren significación hasta 1984, año en el cual fueron creados un 24% de los comités en la muestra, seguido por un 29.7% en 1985 y un 16.2% en el primer semestre de 1986. Los grupos de consumo son de creación más reciente. Un 94% de los huertos y la totalidad de los grupos de economía doméstica fueron creados después de 1984. Estos grupos en general tienen poca perdurabilidad por lo cual casi todos eran muy recientes. Los comedores tienden a estar más homogéneamente distribuidos en el tiempo, originándose el primero en 1974 y el último en 1983. Finalmente los grupos de servicios muestran una tendencia parecida a los de consumo, surgiendo la mayoría de ellos desde 1983 en adelante. La única excepción son las organizaciones de costura, que ya existían antes de 1980.

## 2. EL ORIGEN DE LAS ORGANIZACIONES

Una inquietud inicial del estudio fue buscar una respuesta acerca de cómo las organizaciones irrumpieron en la escena rural. Se ha sostenido que estas organizaciones expresan las inquietudes y voluntades colectivas de amplios sectores populares. En esa perspectiva se ha conformado la imagen que han surgido a la vida social a partir fundamentalmente del interés de sus miembros. Estos habrían reconocido sus problemas y procedido a organizarse para resolverlos, proceso en el cual las personas habrían sido capaces de levantar sus demandas colectivas frente al estado y la sociedad civil.

Sin embargo, en la investigación se descubrió que el proceso de formación de estas organizaciones es mucho más complejo, articulándose una variedad de factores externos e internos en la formación del grupo. Es así que se pudo definir un conjunto de factores que han concurrido a la creación y desarrollo de las organizaciones de autoayuda, entre los cuales los más importantes son: 1) un sistema de apoyo financiero y de recursos que se expresa en la existencia de las ONG; 2) la existencia de una estructura organizacional previa; 3) la existencia de un liderazgo; y 4) la existencia de una motivación a participar entre los miembros de la comunidad.

### 2.1. La presencia de las ONG

Un factor central en el surgimiento y mantención de las organizaciones de autoayuda han sido las ONG. En efecto, un 71% de los entrevistados reconocieron el apoyo de una ONG como un elemento fundamental en el origen del grupo.

Los estudios de casos demuestran que el apoyo de las ONG fue esencial para la creación y desarrollo posterior de las organizaciones de autoayuda. En algunos casos los integrantes del grupo decidieron organizarse por sí mismos y solicitar apoyo a la ONG. En otros la ONG contactó grupos ya existentes y convenció a sus miembros para que adoptaran algunos de los programas de la ONG. Y, finalmente, hubo casos donde la ONG creó directamente los grupos a partir de contactos con líderes locales, a través de otras organizaciones existentes en el área -comunidades de iglesia, cooperativas, sindicatos, y otros- que actuaron como mediadores a través de incentivos tales como la entrega gratuita de alimentos para los que estaban dispuestos a organizarse.

El Cuadro Anexo 11 muestra los distintos tipos de ONG que encontramos y el número de organizaciones de autoayuda que apoyan. En el cuadro destaca el bajo porcentaje de organizaciones que carecen de apoyo de una ONG: sólo un 10,3% no tenía relaciones con una ONG en el momento de la encuesta. Sin embargo, éstas tampoco son completamente autónomas, ya que funcionan con el apoyo de parroquias, comunidades cristianas, sindicatos y/o cooperativas, las que a su vez pueden contar



con el apoyo de alguna ONG. Llama también la atención en el cuadro la importante presencia que tienen las ONG vinculadas a la Iglesia Católica, las cuales apoyan al 80% de las organizaciones encontradas.

Las acciones de desarrollo rural llevadas a cabo por las ONG, si bien tienen un patrón común que consiste en el apoyo a los esfuerzos solidarios de grupos de base, tienen orientaciones específicas según los fines y programas particulares de cada ONG. En el caso de la Iglesia Católica, cada diócesis tiene sus propios criterios para promover los grupos. Los que estudiamos en la comuna de Huepil son un buen ejemplo de estas diferencias entre los organismos de la Iglesia Católica. Anteriormente los grupos estaban vinculados al Obispado de Chidlán, pero hoy día se encuentran en la esfera de la diócesis de Los Angeles. Los miembros de esas organizaciones nos señalaron que antes había un mayor interés institucional para la promoción y capacitación de los grupos. Con el cambio, las actividades de autoayuda dependen en gran medida de los propios grupos y de la acción de unas misioneras que viven la región, sin que la nueva diócesis desarrolle ningún programa en esa dirección. Otro caso se observa en Linares, donde la acción de la Iglesia bajo la dirección del Obispo Carlos Camus ha estado orientada principalmente a apoyar el esfuerzo de las organizaciones de los pobres. La consecuencia de dicho esfuerzo ha sido un crecimiento significativo de grupos de autoayuda en la comuna de Linares, la cual tiene el número más alto de organizaciones en la muestra.

El rol fundamental de las ONG en la formación y desarrollo de estas organizaciones explica también algunas de las características particulares de éstas. En el estudio se pudo determinar que las ONG católicas apoyan preferentemente a grupos de mujeres. En la muestra, un 90% de las organizaciones femeninas y el 67.4% de las organizaciones de afiliación familiar eran apoyadas por ONG de la Iglesia Católica. En contraste, sólo el 57% de los grupos constituidos por hombres recibían el apoyo de instituciones de la Iglesia. Esta tendencia es producto de la fuerte vinculación que existe entre ONG, organizaciones de autoayuda y comunidades cristianas de base, las que están constituidas en su mayoría por mujeres.

Otro aspecto destacable es que existen diferencias entre aquellas ONG que funcionan en el ámbito pastoral y que destinan sus esfuerzos a actividades que podríamos denominar caritativas, y las ONG que propician programas de desarrollo con un énfasis más técnico. Caritas --una antigua entidad católica que propicia la caridad social-- es un buen ejemplo del primer tipo (En muchos lugares actúa con la denominación de Departamentos de Acción Fraterna, DAF). Es la entidad que tiene el rol más activo: un 38.9% de los grupos en la muestra reconocían tener su apoyo. Concentra mayoritariamente su apoyo en organizaciones de consumo y de servicios: la totalidad de los grupos de economía doméstica, el 76% de los grupos de costura,

el 72% de los huertos familiares, y el 66% de los grupos de autoconstrucción operaban bajo los auspicios de Caritas, ya sea en forma directa o a través de convenios con otras ONG. De igual manera, su influencia se extiende a talleres productivos y comités campesinos.

Las ONG de la Iglesia Católica con una orientación más técnica privilegian modalidades diversas de desarrollo rural y han integrado a técnicos y profesionales despedidos del estado después de 1973. Un buen ejemplo de este tipo de ONG es el Departamento de Acción Rural del Arzobispado de Linares, el cual concentraba sus actividades --al momento de la encuesta-- en el apoyo técnico y asistencia crediticia a pequeños propietarios. Un 35% de los comités campesinos en la muestra eran apoyados por este organismo.

Sin embargo, esta especialización ha ido cambiando en el tiempo. Algunas ONG que comenzaron privilegiando casi exclusivamente la asistencia técnica a campesinos, particularmente a parceleros ex-asignatarios de la reforma agraria, han estado reorientando sus actividades hacia campesinos pobres y pobladores rurales. Las ONG de otras iglesias y de instituciones laicas presentan una tendencia similar. En ellas existen también dos orientaciones: una más pastoral, particularmente entre aquellas vinculadas a iglesias específicas, y otra más técnica, especialmente en las que presentan un carácter ecuménico (varias iglesias) y las propiciadas por instituciones laicas, tales como las asociaciones de profesionales.

## **2.2. Otras organizaciones del movimiento campesino**

Las ONG no son las únicas entidades que apoyan grupos de autoayuda. En ciertos casos también surgen a partir de iniciativas de sindicatos y cooperativas que desean acciones concretas de ayuda para sus miembros. En otros casos se observan procesos que marchan en sentido opuesto, donde los grupos de autoayuda son la base para la reactivación de sindicatos, comités cooperativos, asociaciones gremiales y otras.

De las 193 organizaciones encontradas, un 12% reconocían el apoyo de un sindicato o una asociación gremial. Un análisis más en profundidad indica algunas tendencias interesantes. Al comparar las organizaciones masculinas con las femeninas se aprecia que las primeras tienden más que las segundas a conectarse con sindicatos y asociaciones gremiales. Es así que un 32% de las organizaciones masculinas reconocían esos lazos, en oposición a sólo un 7.5% de las femeninas. En términos de los distintos tipos de organizaciones, se aprecia que los comités campesinos son los que más tienen lazos con otras organizaciones mayores, principalmente asociaciones gremiales. Lo que esto parece indicar es que los miembros hombres de los grupos buscan una mayor vinculación a organizaciones mayores, con alguna significación política.

Los Sindicatos de Trabajadores Independientes han sido bastante activos en la promoción de organizaciones de autoayuda. El hecho de que éstos operan sobre una base territorial y no productiva --integrando así no solo a los activos sino también a los desempleados-- les ha obligado a prestar una atención mayor a los problemas de supervivencia de sus miembros. Por tal motivo, estas organizaciones han buscado no sólo el solucionar los problemas laborales, sino también generar formas autónomas de obtención de ingresos y satisfacción de necesidades básicas de sus afiliados.

En todo caso, aún cuando la iniciativa para crear organizaciones de autoayuda exista en los sindicatos, las ONG ocupan un lugar muy importante en su gestión y mantenimiento de los grupos de autoayuda. En algunos casos las ONG se vinculan directamente a sindicatos de base y en otros buscan la intermediación de organismos de segundo grado (federaciones provinciales) con el propósito de distribuir sus fondos para el desarrollo de la autoayuda entre las organizaciones de base. En otros casos el proceso es el opuesto: los sindicatos o sus federaciones buscan el apoyo de las ONG para fortalecer sus propias bases. El resultado es una complicada estructura de relaciones de mediación entre la ONG y los grupos de autoayuda, en que los sindicatos y otras organizaciones tradicionales funcionan como eslabones intermedios. Esta estructura no se construye sólo en un plano vertical, sino que también se extiende en una dimensión horizontal. Es así que entre los diversos grupos de base vinculados a los sindicatos de una misma federación sindical existen a veces relaciones estrechas que les permiten intercambiar experiencias y conocimientos valiosos.

El grupo de mujeres en la localidad de Lo Calvo es un ejemplo de las vinculaciones que pueden surgir entre un sindicato de trabajadores independientes, una organización de autoayuda y una ONG (ver Cap.VIII). Se trata en este caso de una organización que agrupa principalmente a las esposas de los dirigentes de dos sindicatos de la zona. Estos, por su participación en los sindicatos, tienen dificultades para encontrar empleo e ingresos estables. De esta manera la ONG local fomenta actividades destinadas a asegurar un ingreso mínimo a las familias de estos dirigentes, cooperando no solo a la supervivencia de un grupo de familias, sino también al sindicato mismo.

Las sindicatos no son los únicos que fomentan el desarrollo de organizaciones de autoayuda. Un rol importante lo juegan también las asociaciones gremiales y las cooperativas. La relación entre ciertas ONG y las A.G. de los campesinos pobres y pobladores rurales es muy fuerte. La mayor parte han sido creadas con el apoyo de las ONG, con el propósito de dar una mayor consistencia institucional al movimiento popular rural en el ámbito provincial. En aquellas regiones donde no hay actividad sindical o cooperativa importante, la mayoría

de los grupos de base están vinculados en asociaciones gremiales.

Como se mencionó anteriormente, las cooperativas campesinas tienen por objeto ayudar a sus miembros a obtener créditos productivos, crear mecanismos de comercialización y desarrollar sistemas de compra de insumos y bienes de consumo. Para lograr estos propósitos, las cooperativas deben negociar recursos con instituciones financieras, públicas o privadas. Además, el marco jurídico que legitima su existencia les ofrece la oportunidad de desarrollar todo tipo de actividades que ayuden a mejorar las condiciones de vida de sus socios. En el pasado las cooperativas fueron fundamentalmente un medio para canalizar recursos estatales hacia los campesinos. Las cooperativas actuales continúan en gran medida con tal tradición. Se constituyen a partir de campesinos independientes que no tienen una vinculación social o económica más allá de gestionar en común servicios de crédito y asistencia técnica individual para sus socios.

Ninguna de las cinco cooperativas detectadas tenía actividades de apoyo a organizaciones de autoayuda. Sin embargo, conocemos varias cooperativas que han estado constituyendo este tipo de organizaciones. Las cooperativas de Peumo, así como también San Vicente de Tagua Tagua y la Federación de Cooperativas del Sur (FECOSUR), son algunos ejemplos de estas nuevas estrategias de las cooperativas. En Peumo, por ejemplo, se crearon varios grupos de mujeres para producir hortalizas en huertos caseros. En esta actividad intervinieron tres ONG aportando recursos y asistencia técnica.

Uno de los hallazgos interesantes del PET en sus estudios sobre el sector urbano es la tendencia entre las OEP a formar organizaciones de segundo grado, tales como Federaciones y Confederaciones. Evidentemente, esto es un indicador del nivel alcanzado por los grupos. En cambio, en el estudio rural se constató que en las comunas seleccionadas no habían procesos importantes de formación de organizaciones de segundo grado, tal como una "federación provincial de grupos apícolas", o bien una "coordinadora regional de talleres de mujeres". Encontramos sólo un caso. Se trata de los talleres urbanos de Linares, que bajo los auspicios de una institución de la Iglesia Católica (Caritas-DAF), han creado una coordinadora de talleres. También se realizaron esfuerzos por crear una coordinadora de comités de "familias sin casa" en la ciudad de Ancud, pero dichos esfuerzos fracasaron ante las presiones ejercidas por las autoridades de la ciudad.

Esta carencia de vinculaciones de segundo grado es un elemento que evidencia la debilidad de las organizaciones para crear un movimiento social que sea capaz de hacerse presente más allá de los límites de la comunidad local.



### 2.3. La importancia del liderazgo

En los estudios de casos se constató que los líderes jugaban una función importante en la creación de las organizaciones y en su desarrollo posterior. Más aun, la existencia de muchas de éstas descansa fuertemente en la energía y voluntad de trabajo de sus líderes.

Esto indica que el liderazgo constituye uno de los elementos principales en la dinámica organizacional rural. Este liderazgo, de acuerdo al estudio, tiene una existencia previa a este período. Un 85% indicaron que sus líderes tenían una experiencia anterior como dirigentes. En la misma perspectiva destacó la gran proporción de líderes rurales que habían sido formados por la Iglesia Católica, por el estado y/o por los partidos políticos desde principios de la década de 1960. En efecto, aproximadamente dos tercios de los grupos tenían líderes con una larga tradición de participación en seminarios, jornadas y congresos, organizados por las entidades arriba mencionadas. De la misma manera, la mayor parte de los dirigentes jóvenes han sido capacitados por alguna ONG del sector.

Estos datos sugieren la existencia de un proceso donde los líderes son socializados en una perspectiva en que se enfatizan ciertas concepciones del desarrollo rural, así como determinados roles que deben asumir las organizaciones campesinas. No nos interesa juzgar o analizar esas perspectivas. Más bien queremos resaltar que se trata de un proceso de socialización en que los líderes se integran a visiones de mundo y tradiciones políticas que son extrañas al mundo rural, impulsando acciones de desarrollo que no necesariamente concuerdan con los intereses de la comunidad y sus miembros, sino que representan una visión que surge desde la perspectiva de los agentes externos. Esta situación, obviamente, afecta el funcionamiento de las organizaciones en la medida que surge una distancia entre el líder y su base.

Existen además otros problemas relacionados al liderazgo. Dada la importancia de los líderes no es raro que algunos de éstos asuman un rol protagónico en los grupos de autoayuda, rol que se define a veces más por los intereses del líder que por los de los miembros de la organización. Es así que en algunos de los casos estudiados presenciamos que las elecciones de directiva representaban sólo una serie de convencionalismos sin contenido para los participantes. Se observó que la elección tendía a ser puramente formal y seguía los dictados del líder. Procesos similares se presenciaron en la toma de decisiones con respecto a la gestión cotidiana de la organización. Estos procesos, más que brindar una oportunidad de participación a los miembros, servían como un ejercicio para legitimar la toma de decisiones por el líder.

Los estudios de casos permitieron observar también que los líderes no sólo han sido importantes en el proceso de creación de los grupos, sino también en relación a las tareas de coordinación y gestión del grupo, que son esenciales para la reproducción de la estructura de gestión interna. En esta perspectiva, los líderes juegan un rol importantísimo en las relaciones entre el grupo y el mundo externo, especialmente con las ONG. Son ellos los que concurren a las oficinas de los agentes externos a negociar el acceso a recursos y los que representan a la organización antes los gobiernos locales y en las diferentes instituciones de la sociedad civil.

Así, se podría sostener que las organizaciones, en una gran medida, son producto del esfuerzo y dedicación de sus dirigentes. Así, un liderazgo capaz de entender y compatibilizar las demandas de los miembros, por un lado, y del mundo externo, por otro, es un factor esencial para el desarrollo de la organización.

#### **2.4. Motivaciones para participar**

La existencia de elementos externos o de líderes en la generación de organizaciones no tiene ninguna significación si no existe de antemano un deseo en la gente para organizarse. Hay dos elementos importantes: 1) La existencia de fuertes lazos comunitarios. 2) Una experiencia organizativa anterior. En la mayor parte de los casos estudiados se encontró que uno de los elementos centrales en la formación de las organizaciones de autoayuda fue la existencia de una voluntad previa de los miembros a agruparse.

El origen de esta voluntad para buscar soluciones colectivas, se encuentra en parte en el nivel de la comunidad. Un 85% de las organizaciones estaban conformadas mayoritariamente por personas que vivían más de diez años en la comunidad. Otro factor son la experiencia de los antiguos programas estatales de desarrollo rural. Más de tres décadas de acción de desarrollo dieron origen a una tradición cultural que valora el esfuerzo organizativo. A nivel de la población rural existe, por tanto, un cierto consenso sobre la necesidad de la cooperación para obtener el mejoramiento de los niveles de vida.

Este consenso no abarca a todos los segmentos populares del sector rural, ni tampoco a todas las actividades que normalmente llevan a cabo. Muchos de sus habitantes prefieren buscar formas individualistas, o estrictamente familiares, para solucionar sus problemas. En estos términos es posible plantear que existen diferencias en torno a cómo los habitantes rurales visualizan la solución a sus problemas y a qué tipo de problemas consideran podrían ser solucionados de manera organizada.

En la perspectiva de una voluntad que busca soluciones colectivas para estos problemas, las motivaciones de los

socios para participar expresan una amplia gama de posibilidades. Entre aquellas mencionadas en la investigación podemos encontrar elementos tales como la posibilidad de conseguir créditos baratos, obtener alimento y/o vestuario, y satisfacer compromisos religiosos o ideológicos en términos de un servicio a la comunidad. Una de las motivaciones para participar que resaltó en los datos fue la necesidad de compartir, conversar e intercambiar ideas, lo que es perfectamente compatible no sólo con las condiciones de aislamiento del medio rural y de las pequeñas comunidades, donde hay pocos espacios para intercambios sociales, sino también con el aislamiento social que ha caracterizado a la sociedad civil bajo el régimen militar. Es necesario señalar acá que esta motivación es también una fuerza motriz en la mantención de las organizaciones en el tiempo. En el estudio encontramos varios casos donde se hacía resaltar el valor de la convivencia social, incluso en condiciones donde la organización estaba totalmente incapacitada para generar ingresos o servicios para sus miembros.

La existencia de esta voluntad no significa, sin embargo, que el proceso de creación de los grupos haya estado libre de problemas o conflictos. Muchas de estas organizaciones surgen a partir de enclaves religiosos o políticos existentes en la comunidad, los que definen una voluntad que no es sólo organizativa sino también marginalizante de otros grupos religiosos y/o políticos. En otras palabras, el grupo se crea a partir de un factor común que caracteriza a sus presuntos miembros y les garantiza cierta homogeneidad de puntos de vistas y detección de problemas. De esta manera la organización se transforma, en algunos casos, en un elemento diferenciador al interior de la comunidad local en la medida que alberga a un grupo que se distingue del resto de la comunidad y que se encierra al interior de la organización. La existencia de este proceso de diferenciación implica, sin duda alguna, un factor potencial de conflicto entre la comunidad y la organización.

El trasfondo político del proceso de creación de las organizaciones de autoayuda conduce a las relaciones entre estas y el gobierno militar. En diversos estudios, al igual que en éste, hemos podido constatar que en muchos lugares existe desconfianza entre las autoridades locales con respecto a las personas que participan en organizaciones. Esto se debe a que cualquier organización es vista como intrínsecamente de oposición, y por lo tanto, como elementos que buscan perturbar el orden establecido. Esto, obviamente varía mucho dependiendo del contexto histórico del lugar, de la existencia de conflictos previos, así como del grado de influencia de los grupos de autoayuda sobre la comunidad local.

Sin embargo, el hecho que existan factores ideológicos de oposición al gobierno militar en estas organizaciones, no implica que haya un rechazo absoluto a participar en las iniciativas propuestas por el régimen. El 45% de los entre-

vistados reconoció que socios de las organizaciones de autoayuda, participan, como individuos, en diferentes programas de la municipalidad local.

### 3. COMENTARIOS FINALES

Un aspecto que destaca en el estudio es el desarrollo desigual que ha tomado el proceso organizativo de los grupos en el campo. Se observan procesos y velocidades diferentes de creación de acuerdo al género de sus integrantes, el tipo de actividades que éstas realizan, y en relación a las entidades poblacionales en las cuales se encuentran.

Las organizaciones masculinas son las primeras que asoman en el horizonte, mientras que las femeninas son sólo un fenómeno esporádico hasta 1982, fecha en la cual las organizaciones de mujeres se masifican y sobrepasan en número a las masculinas. De la misma manera, las organizaciones productivas son anteriores a las de servicios y consumo. El fenómeno de la autoayuda también parece seguir una tendencia clara con respecto al grado de urbanización en la cual este emerge. Los datos muestran que se inician masivamente en las ciudades y de allí se expanden hacia las zonas rurales.

¿Como explicar estas tendencias? La respuesta parece encontrarse en las actividades que han desarrollado las ONG para el fomento y apoyo a las organizaciones de autoayuda. Estas son un elemento importante en la aparición y reproducción cotidiana de las organizaciones, ya que ellas canalizan recursos financieros y físicos que son esenciales para el desarrollo normal de las actividades orientadas a la autoayuda. En la medida que la ONG define prioridades y fondos para ciertos tipos de organizaciones, éstas se expanden a detrimento de otras que no encuentran fácilmente los apoyos deseados. De esta manera, diferentes definiciones de lo que debe ser el centro de atención de los programas de desarrollo han resultado en políticas organizacionales de apoyo a diferentes sectores sociales.

La segunda sección enfatizó esta idea al subrayar que las organizaciones emergen en un contexto estructurado por diferentes factores, siendo las ONG uno de las más importantes, seguidas por otras organizaciones --tales como sindicatos, cooperativas y asociaciones--. Pero este fenómeno no es simple y unidireccional. Hay veces en que los propios grupos son el punto de partida para reconstituir o vitalizar estas organizaciones. Así, las organizaciones de autoayuda son parte de una estructura que se extiende horizontal y verticalmente, al cual se integran --de maneras distintas y con capacidades diferentes-- ONG, sindicatos, cooperativas, asociaciones gremiales, y otras organizaciones de nivel local. Más aun, en la medida que muchos de los grupos emergen a partir de enclaves políticos y religiosos existentes en la comunidad local,



es posible afirmar que este proceso es aún más complejo dadas las influencias ideológicas de carácter religioso o político que influyen sobre la creación y desarrollo de la autoayuda organizada. Esto implica que cualquier discusión sobre el potencial de las organizaciones de autoayuda debe hacerse a partir de su inserción en este contexto de gran complejidad.

Otra dimensión que se analizó fue el liderazgo. Durante muchos años se ha asumido que el líder campesino surge de la comunidad y por tanto representa los intereses y demandas de la misma. La investigación reveló una situación más complicada, donde los líderes no siempre son un producto directo de sus comunidades. Muchos de ellos son en gran medida un producto de los agentes externos, en la medida que son integrados a programas de educación y capacitación realizados por esos agentes, sean estas iglesias, organizaciones estatales o ONG. En este proceso educativo los líderes internalizan concepciones del desarrollo y soluciones a la pobreza que no siempre están en correspondencia con los problemas locales.

En muchos casos se abren distancias entre el líder y los miembros de la organización y de la comunidad, que pueden conducir a una destrucción de la organización, a la adopción de formas no democráticas de gestión, y a una dependencia de los miembros del líder en términos de las relaciones con el mundo externo.

Los datos que tenemos no nos permiten argumentar sobre la existencia de esta limitación como una tendencia clara y objetiva en las organizaciones estudiadas. Pero es importante subrayar el peligro potencial que existe en un liderazgo que se socializa en concepciones que son extranjeras -y a veces discordantes- al mundo de la cotidianeidad rural.

El capítulo también señala la existencia de una voluntad organizativa a nivel de la comunidad, la cual es sin duda alguna el cimiento sobre el cual se construye el fenómeno de la autoayuda organizada. Esta voluntad funciona a partir de un reconocimiento de la organización como llave maestra para la solución de problemas. Es así como las personas ponen sus energías y esfuerzos en crear y mantener una entidad colectiva. La organización es concebida por los miembros como el mecanismo más viable para afrontar las limitaciones de su condición y por los agentes externos como una etapa en el proceso de búsqueda de una sociedad más democrática y justa.

Estas dos visiones no siempre parecen tener el mismo sentido. En algunos de los casos analizados los miembros veían a la organización como una estrategia para la obtención de recursos y no, como sería el sentido que el agente externo le otorga, como una expresión de una voluntad popular que busca en la organización una fuerza para cambiar la sociedad vigente. Esto indica, por lo tanto, que la voluntad para organizarse no es un factor suficiente en sí mismo para asegurar el surgimiento de un movimiento social o de prácticas con una

mayor madurez social. En esta perspectiva, el descifrar la potencialidad política y económica de estas organizaciones requiere, como paso previo, descubrir el sentido que los miembros otorgan a su acción colectiva.

## **CAPITULO VI**

### **FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**

En este capítulo se analizan aspectos del funcionamiento de las organizaciones de autoayuda. En la primera sección se discuten los sistemas productivos y el uso de recursos. En la segunda sección se analizan las modalidades que asumen los procesos electivos y de toma de decisiones en los grupos. A continuación, en la tercera sección, se revisa la visión que han desarrollado sus miembros sobre el funcionamiento. Finalmente, se discute brevemente las relaciones entre las organizaciones y la comunidad.

#### **1. ORGANIZACION ECONOMICA Y RECURSOS**

La disponibilidad de recursos propios --tales como capital, conocimientos, técnicas, y otros-- y la forma de uso de estos recursos, constituyen elementos importantes en la dinámica de las organizaciones. Esto es relevante porque tiene que ver con las posibilidades de lograr un cierto grado de éxito económico que permita mejorar la situación económico-social de sus miembros y, al mismo tiempo, un desarrollo autónomo respecto de los agentes externos de promoción.

##### **1.1. Recursos propios y prácticas de producción**

En la investigación se encontró que los recursos propios varían mucho y condicionan la actividad específica de los grupos. El que los miembros tengan acceso a tierra agrícola, a mano de obra que sea adecuada a las necesidades productivas de la organización, a herramientas especializadas, a capital, etc., es gravitante en su funcionamiento.

Los pobladores rurales, con terrenos apenas mayores que sitios urbanos, aun pueden encarar actividades tales como huertos familiares o producción apícola, pero ello no los habilita para emprender actividades orientadas a la comercialización de sus productos. En cambio, en el caso de los comités campesinos, cuyos socios poseen superficies mayores

de terreno, la existencia del recurso les permite orientar los grupos a actividades comerciales. Otro tipo de organización donde el acceso a tierra condiciona la actividad de la organización es el comité de autoconstrucción. Esta condición es aún más necesaria cuando se pretende que parte del financiamiento de la vivienda pueda ser obtenido de los programas estatales de subsidio a la vivienda.

En los talleres y el resto de los comités (salud, vestuario, economía doméstica, etc.) no se requiere acceso a tierra ni de una infraestructura muy compleja. Basta tener un local para la realización de las actividades económicas y sociales, así como unos pocos implementos que pueden ser poseídos colectivamente o aportados por los mismos socios. Las organizaciones estudiadas se caracterizan por una gran precariedad de recursos para sus actividades, especialmente de infraestructura. Es así, por ejemplo, que sólo un 15.2% de ellas señalaron tener un local propio. El resto usaba locales comunitarios y parroquiales, o bien las casas de los socios.

Con respecto a la existencia de implementos de propiedad colectiva la encuesta señala que sólo un 41% tenía alguna. Las únicas que cuentan con recursos colectivos significativos son las sociedades de secano. La totalidad tenían tierras e implementos productivos de propiedad colectiva, aunque los socios mantenían una importante actividad productiva familiar. En los comités campesinos un 43% tenían implementos colectivos muy específicos, tales como maquinarias, centrifugadoras para el procesamiento de la miel, etc. Propiedad colectiva de la tierra -el recurso más importante- no existe entre los comités campesinos, con la excepción de un caso donde el comité arrendaba un trozo de tierra para cultivar trigo.

En los talleres encontramos que poco menos del 50% tenía implementos de uso común, tales como una máquina de coser, un telar, una máquina para procesar mimbres, o algún otro implemento, dependiendo de la actividad del grupo. Los talleres de tejido, en cambio, trabajan por lo general con los implementos que llevan sus socias. En el resto se pudo apreciar que la existencia de herramientas o utensilios de uso colectivo era muy limitada, siendo ello coincidente con el tipo de actividades que llevan a cabo. Cabe señalar que muchos de los recursos colectivos poseídos por los grupos tienen origen en donaciones o préstamos de parte de las ONG.

En relación al carácter colectivo del proceso productivo, éste se limitaba a ciertas fases. El resto eran actividades realizadas personalmente por los miembros en sus propios hogares o predios. La producción, por tanto, se organiza en una división del trabajo que articula procesos colectivos e individuales o familiares. Una excepción son las sociedades de secano, en que hay una proporción significativa de actividades colectivas.



## 1.2. Recursos de operaciones y venta de productos

Contar con recursos colectivos y/o individuales no es la única necesidad básica de los grupos. Deben también generar recursos para sus gastos corrientes de funcionamiento, y de hecho la mayor parte de éstas tienen mecanismos orientados a ese objetivo. Una de actividades más comunes, aunque menos rentables, es el pago de cuotas de participación entre los socios y/o el uso de sanciones monetarias por inasistencias o incumplimiento de actividades. Sin embargo, hay reticencia de parte de los socios para cumplir con estas obligaciones.

Existen otros mecanismos tradicionales que aportan mayor cantidad de recursos, tales como fiestas o bailes realizados por el grupo en el seno de su comunidad. En muchas ocasiones estos beneficios requieren de un gran aporte de trabajo voluntario, por lo que se realizan en conjunto con otras organizaciones de la localidad, especialmente clubs deportivos y grupos juveniles. La conexión entre ellas es fácil, pues por lo general son las mismas personas, o miembros de las mismas familias, que participan en varias de ellas.

En los grupos de mujeres son muy utilizados las "onces" o "té" a beneficio del grupo, las cuales consisten en una merienda preparada por las socias (o bien las esposas de los socios) en la que se invita con pago de una cuota al resto de las personas del lugar. Todo ello puede estar acompañado de otras actividades recreativas para atraer más clientes. Otros mecanismos son la venta de empanadas y bebidas en los eventos deportivos que se realizan durante los fines de semana o la venta de estas mercancías en otras festividades de la comunidad. Con los fondos recaudados se consigue resolver algunos problemas de operación cotidiana que son esenciales para el funcionamiento del grupo, tales como el financiamiento de viajes de trabajo y compra o reparación de herramientas.

Estas actividades de recolección de fondos y la división de funciones que resulta de ellas son elementos fundamentales que contribuyen a la unidad y homogeneidad del grupo. Los aportes en trabajo voluntario y el carácter colectivo de las actividades obligan a las personas a relacionarse mutuamente en procura de un objetivo común: recolectar fondos para la organización. Sin embargo, en términos económicos, los recursos generados a través de estos medios son más simbólicos que efectivos. Ninguno de los grupos encuestados tenía capacidad para desarrollar sus actividades únicamente en base a recursos financieros generados a partir de las prácticas descritas.

Los mecanismos descritos anteriormente aportan al funcionamiento del grupo. Las ventas de los productos, en cambio, aportan a la supervivencia de las familias socias. La encuesta mostró que, aparte de los grupos que no tienen por objeto producir para la venta, tales como comedores y grupos de vivienda (que totalizan el 19.7% de la muestra), existe un 10.6% de las organizaciones que sólo generan productos de autoconsumo para sus socios. En el 70% restante encontramos

que los socios utilizan diversas combinaciones de ventas y autoconsumo. Los que destinan una parte de su producción para el mercado y otra para su consumo, representan el 23%. En cambio, los que venden la mayor parte de la producción son el 47% del total encuestados. Entre las organizaciones cuyos socios orientan la mayor parte de su producción para la venta, destacan las sociedades de secano, los comités campesinos y los talleres de artesanía.

Los socios de las sociedades de secano y la mitad de los comités campesinos destinaban la totalidad de la producción para el mercado regional o nacional y comercializaban a través de intermediarios<sup>9</sup>. En el resto -el 80% de los talleres, el 50% de los huertos y el 50% de los comités campesinos- lo hacían directamente en el mercado local. No tenemos datos empíricos sobre los montos generados a partir de las ventas, pero los estudios de casos indicaron que, con la excepción de las sociedades de secano y algunos comités campesinos y talleres, los montos son menores y no permiten generar ingresos mínimos y estables para los socios.

Cabe señalar que en algunos casos la comercialización la hace la misma organización, como en las sociedades de secano. Por otra parte, existe también un proceso de intercambio o de venta de productos entre diferentes organizaciones de autoayuda, proceso que se lleva a cabo con el apoyo de algunas ONG, las que hacen exposiciones anuales o bien conectan los grupos rurales con otras organizaciones o intermediarios urbanos. Por ejemplo, grupos de hilado en lana venden sus productos a grupos de tejido. En definitiva, existen redes de intermediación fuera de los mecanismos usuales del mercado. Estas redes son en parte un producto de la acción de las ONG que tratan por esta vía de canalizar la producción de sus grupos de base y esperan garantizar así la continuidad de las organizaciones.

### 1.3. Recursos de créditos y donaciones

Lo descrito en la sección anterior implica que la mayoría de las organizaciones tienen que combinar los escasos recursos propios con los que provienen de agentes externos. Consiguen financiar sus actividades cotidianas con "beneficios" y/o la venta de su producción, y con recursos aportados por las ONG. Estos últimos consisten en créditos, donaciones de dinero, transferencias de materias primas, traspaso de conocimientos técnicos y otros. Estos recursos llegaban al 90% de las organizaciones.

Entre las organizaciones productivas uno de los recursos más relevantes que aportan las ONG son los créditos rotatorios. Estos créditos son prestados a las organizaciones con

---

<sup>9</sup> En el caso de los comités campesinos, se trata de la comercialización individual de los productos específicos a que estaba abocado el grupo y no se refiere al resto de los productos que la familia produce.

bajo interés y una vez que son devueltos se utilizan para socorrer a otros grupos. Se aportan usualmente a organizaciones que requieren de recursos de capitalización y de operaciones. De acuerdo a los datos, un 40% de las organizaciones recibían créditos de las ONG. Los montos de los créditos variaban, obviamente, de acuerdo a las actividades de los grupos. Algunos, como es el caso de los sociedades de secano, requerían de montos significativos. En otros casos, como comités apícolas y talleres, los créditos eran normalmente de poco monto. En los estudios de casos y en entrevistas informales con oficiales de las ONG encontramos que éstas usualmente transforman estos créditos en donaciones, ya sea porque el monto es demasiado pequeño o porque el grupo no está en condiciones para devolver el crédito, o se muestra reticente a ello.

Entre las organizaciones de consumo habría que distinguir a los comités de huertos de los comedores. Los grupos de huertos funcionan en forma bastante parecida a los comités de producción apícola, sólo que a menor escala. Hay comités de huertos en sitios de pobladores rurales, los cuales requieren de un cierto aporte inicial --crédito o donación-- por parte de la ONG. Los comités de huertos en las áreas campesinas tienen más autonomía de los recursos externos. En este caso existen recursos que pueden obtenerse del predio campesino y que facilitan el trabajo, limitándose el apoyo externo a cursos de capacitación o entregas de semillas mejoradas.

Los comedores también utilizan la vía de las donaciones para obtener recursos. Aparte de recibir la ayuda de las Iglesias o de alguna ONG, se mantienen también gracias a la ayuda de empresas y/o sindicatos. En muchos comedores su existencia se debía a la ayuda recibida de la comunidad donde el comedor funcionaba, especialmente en zonas campesinas donde es posible obtener donaciones de alimentos de los campesinos y de los fundos. Otros grupos que también tienen una connotación de servicio a la comunidad son los comités de salud. Estos, pese a que también necesitan de recursos para funcionar, se diferencian del resto porque sus necesidades son cubiertas con los aportes de la comunidad y por donaciones. Los grupos de salud, aparte de la ayuda que reciben (generalmente en medicinas e instrumental básico), obtienen también algunos ingresos por pago de servicios. Con este dinero los grupos consiguen incluso tener un pequeño stock de medicamentos.

Diferente es la situación de los grupos de autoconstrucción, debido al alto nivel de gastos que requieren sus actividades. En la encuesta, la totalidad de los grupos de vivienda recibían créditos de las ONG. Estos grupos sólo desarrollan actividades menores tendientes a recolectar fondos de mantenimiento de la organización o para la compra de herramientas menores.

La distribución de materias primas por parte de las ONG es relativamente menor en comparación a los créditos. Sólo un 20% de las organizaciones recibían esta ayuda, concentrándose en los huertos, comités campesinos y los "roperos". Un área donde el apoyo es más significativo es en capacitación. El propósito es mejorar la capacidad de gestión del grupo en áreas como contabilidad, comercialización, así como también aportar los conocimientos técnicos relacionados a las actividades que el grupo realiza. Un 53% de las organizaciones recibía este tipo de ayuda al momento de la encuesta. Con respecto a otros tipo de donaciones, tales como alimentos y ropas, -dejando de lado los comedores y los grupos de costura- un 29% los recibían de las ONG. Si se suman los comedores y grupos de costura, el 64% de los grupos recibía este tipo de ayuda.

## **2. FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCION Y LA GESTION**

Al analizar las prácticas de gestión administrativa de las organizaciones resalta el rol de las ONG y, especialmente, de los líderes. En esta sección se discuten algunas de estas prácticas, especialmente en cuanto a la elección de los dirigentes, la periodicidad de las reuniones y al proceso de toma de decisiones.

### **2.1. Elección y funcionamiento de las directivas**

Resalta el hecho que persista con mucha fuerza el trámite formal democrático de la elección como una de las formas más usuales de formar la directiva. En otras palabras, los procesos electivos se caracterizan por una fuerte dosis de legalismo. Se encontraron dos mecanismos electivos de los dirigentes: "votación secreta" y "votación pública o de viva voz". Encontramos también directivas "designadas" por una instancia externa.

La mayor parte de las organizaciones -153 de un total de 193- elegían democráticamente a sus directivas: un 32% lo realizaban de manera secreta, mientras que un 48% lo hicieron a través de votación pública que usualmente se lleva a cabo en una asamblea general de socios. Las votaciones secretas se llevan a cabo siguiendo las pautas propios de cualquier elección secreta: con voto secreto y urnas. En ciertos casos encontramos modificaciones interesantes a estos procedimientos, las cuales permiten resolver problemas tales como analfabetismo. Es así que en una sociedad de secano los candidatos se identificaban con animales y los votos eran representaciones gráficas. Finalmente, las con directiva designadas eran sólo un 10% del total. El resto no entregó información al respecto.

Encontramos las elecciones se realizaban a partir de un consenso anterior en el cual se definía la directiva. De esta



manera, la votación no era más que una ratificación del acuerdo. Encontramos que un 47% de las organizaciones realizaban estas prácticas consensuales. El estudio de casos destacó también que muchos de estos consensos se generaban alrededor de la opinión de los líderes. Estos definían quienes eran los mejores candidatos y su distribución en los puestos de la directiva. La razón que se adujo para respaldar esta práctica es que los líderes tienen un conocimiento mayor, y que, por lo tanto, tenía más sentido que un proceso electoral competitivo. Estas prácticas implican la existencia de una formalidad democrática que está lejos del modelo de participación activa y real de los miembros que se espera para estas organizaciones.

Otro indicador del grado de formalismo es la práctica de elegir directivas completas, con Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, y tres o cuatro vocales. Un 71% de las organizaciones encuestadas reconocieron tener este tipo de directivas. Dado que el tamaño promedio es de unas 20 socios, se trata de directivas compuestas en promedio por un tercio de los miembros. En consecuencia, un 70% de las organizaciones encuestadas sólo tenían reuniones de trabajo, que se utilizaban para tratar temas de dirección.

## 2.2. Organización de las reuniones de trabajo

Las reuniones están normalmente orientadas a capacitar los miembros en técnicas relativas a las actividades que se llevan a cabo, discutir la marcha de éstas y definir las acciones a futuro. De esta manera las reuniones tienen más bien un propósito de capacitación que productivo. La razón es que la mayor parte de las organizaciones han desarrollado prácticas de trabajo en que predominan las actividades familiares o individuales, más que las actividades colectivas. En otras palabras, existen ciertos segmentos de las actividades que se realizan en común, o en locales únicos, pero el grueso del proceso productivo es realizado en la casa o en el predio individual. En el contexto rural esta división del proceso productivo tiene su lógica. Por ejemplo, permite a las mujeres, que son la mayoría de los integrantes de estas organizaciones, complementar las labores del hogar con el trabajo para el taller.

Respecto a las comisiones y otras formas de división del trabajo, esto es poco común y ocurre sólo para tareas puntuales, tal como en los casos de la preparación de un beneficio para reunir fondos. Sin embargo, en algunas organizaciones más grandes y que deben enfrentar la realización de tareas muy complejas, como los comités de autoconstrucción y las sociedades de secano, se crean comisiones y equipos de trabajo estables que pasan a formar parte de la estructura interna del grupo.

Los estudios de caso también indicaron que las reuniones tienen otra faceta importante. Ellas constituyen una instancia de participación y de intercambio que es muy valorada dado el ambiente de represión que existía en ese momento en el país. La posibilidad de estar juntos e intercambiar opiniones e información es un aspecto extremadamente apreciado por los socios. Por este motivo, al preguntar sobre las motivaciones para participar, es frecuente escuchar respuestas que valoran estas organizaciones como lugares de convivencia social.

El Cuadro Anexo 12 muestra la frecuencia de las reuniones de asamblea, observándose que aproximadamente el 90% tienen sesiones periódicas, y que algo menos de dos tercios de éstas son reuniones semanales. La periodicidad de las reuniones parece indicar que los miembros de los grupos tienen una constancia ejemplar y un gran compromiso con el funcionamiento de la organización. Esta apreciación se refuerza cuando se analizan los datos correspondientes al nivel de participación de los miembros en las reuniones. En 179 organizaciones la asistencia promedio de los miembros a las reuniones era superior a la mitad de los socios activos.

Sin duda estos datos aportan un índice general de la actividad de los grupos. No obstante, la formulación de conclusiones a partir de estas observaciones debe ser hecha con algunas precauciones. En efecto, los estudios de casos indican que muchos grupos están compuestos por vecinos que mantienen relaciones sociales de todo tipo en forma cotidiana. Esto implica que los miembros no siempre establecen una distancia entre las relaciones que son particulares al grupo y las que surgen de otras dimensiones de la vida cotidiana, lo cual se refleja en la dinámica de gestión de las organizaciones.

En otras palabras, la periodicidad de las reuniones y la alta asistencia podría estar también motivada más por la necesidad de la convivencia social que por las actividades de la organización. En otros casos el alto grado de participación se explica por la imposición de una asistencia obligatoria a las reuniones y el peligro de perder los beneficios por inasistencia. También los estudios de casos muestran que la frecuencia de las reuniones de asamblea y de trabajo tiene relación con la rutina de visitas técnicas de los monitores de las ONG, lo que se podría interpretar también como una forma de dependencia a las prácticas de trabajos de las ONG.

### **2.3. Procesos de toma de decisiones**

El análisis de la toma de decisiones muestra tendencias similares a la elección de directiva y a la periodicidad de las reuniones. En un 70% de las organizaciones las decisiones se tomaban en la asamblea, con la asistencia de la mayor parte de los miembros. También, que un 15% reconocen a la ONG como un elemento importante en la toma de decisiones. Por último, en un 4.5% las decisiones se tomaban sólo en la directiva.

Esta información permitiría suponer que la toma de decisiones por la asamblea es una característica significativa. Sin embargo, los estudios de casos demostraron que en la mayoría de las organizaciones la participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones es restringida. Mas bien, son los dirigentes los que toman la mayoría de las decisiones, buscando más tarde una ratificación de estas por parte del grupo en la asamblea. Este punto reafirma el grado de formalización democrática que existe en los grupos, donde se valora verbalmente la participación sin un entendimiento preciso de lo que esto significa.

### **3. AUTOIMAGEN SOBRE SU FUNCIONAMIENTO**

En el estudio se trató de averiguar cual era la percepción que tenían los socios acerca del funcionamiento de sus organizaciones. En el análisis siguiente se incluirán algunos datos sobre este tema extraídos de la encuesta, así como del análisis de los estudios de casos.

#### **3.1 Autovaloración de la organización**

En la encuesta se procuró conseguir información acerca de cómo la gente valoraba la organización. Al preguntárseles sobre el funcionamiento del grupo se encontró que un 63.6% de los entrevistados daban respuestas positivas, lo que implicaría que las actividades de la mayoría de los grupos satisfacen las expectativas de sus miembros. Un 18.2% manifestó que el grupo había funcionado en forma regular, y sólo un 13.6% dijo que había funcionado mal. El resto no tenía opinión en este respecto.

Al examinar estas opiniones en relación con el tipo de organización (productiva, de consumo o servicios), vemos que las evaluaciones negativas y positivas sobre el funcionamiento no muestran diferencias apreciables según tipos. En cambio, vinculando el nivel de funcionamiento con la distribución regional de las organizaciones, observamos que existen algunas relaciones interesantes. En las regiones ganadera y cerealera el 77% de los grupos señalaron que no estaban funcionando adecuadamente. En cambio, en las regiones de policultivos y frutícola, el 81% y el 63%, respectivamente, de los encuestados opinaba que los grupos funcionaban bien.

En la misma encuesta se preguntó a los entrevistados sobre el significado económico que tenía la organización para los hogares de los miembros. Dado el carácter exploratorio del estudio no fue posible cuantificar el aporte real en ingresos, y por tanto las respuestas indican sólo las percepciones generales de los entrevistados. Los datos obtenidos, válidos como tendencias generales, muestran que el nivel de significación económica es más bajo que las apreciaciones positivas de funcionamiento. En efecto, sólo un 50% de los dirigentes

entrevistados dijo que la participación representaba un aporte importante para los socios. El 28.8% dijo que no era importante, o bien, que no representaba una ayuda para la familia (15.2%). El resto carecía de opinión. Estas diferencias entre las percepciones sobre la significación económica de las organizaciones y de su funcionamiento nos obligaron a buscar información más precisa sobre cómo los socios definían "buen" o "mal funcionamiento".

En los estudios de casos emergieron varias respuestas a estas preguntas. Encontramos que la evaluación de funcionamiento no estaba relacionada siempre al éxito económico del grupo sino más bien con las relaciones humanas al interior de la organización. En efecto, el significado de funcionar bien o mal se refiere, en gran medida, a las relaciones de amistad y camaradería que se establecen entre los socios. La existencia de relaciones armoniosas y amistosas, la falta de conflictos, el entendimiento entre los socios, son indicadores de un buen funcionamiento para algunos de ellos. Esto es considerado un logro importante de la organización. Sin esta condición se considera que los grupos no funcionan bien, aun cuando otras variables tengan índices favorables, tal como asistencia a reuniones. Aparentemente gran parte de los problemas que enfrentan estos grupos proviene de conflictos entre sectores de la comunidad local. Esto determina entonces la primacía que se le otorga a las relaciones de amistad como un elemento muy importante para evaluar el nivel de funcionamiento de estas organizaciones.

Funcionar bien también fue definido en términos del compromiso entre las personas. A mayor compromiso, se argumenta, hay un mejor funcionamiento de la organización, ya que los socios están más dispuestos a aportar sus esfuerzos y recursos personales para el desarrollo del grupo. En un comité apícola, un dirigente, refiriéndose al funcionamiento dijo: "...Yo la encuentro bien, porque existe unión; se sigue luchando mejor aun que el primer año porque la gente se dio cuenta de lo que sirve....".

Sin embargo, las respuestas y la realidad no siempre coincidieron. En algunos casos observamos una contradicción entre una respuesta que valoraba positivamente la existencia del grupo y su posterior desaparición. Esto fue notorio en el caso del grupo de mujeres de Lo Calvo. A pesar que la respuesta inicial de las socias fue que estaban funcionando bien, el grupo se desactivó algunos meses después de hacer la encuesta.

Un segunda diferencia entre realidad y respuesta que resaltó en los estudios de casos fue el significado económico para los hogares. Como se señaló más arriba, un 50% indicó que las actividades implicaban un aporte importante. En cambio, en los estudios de casos se vió que los ingresos para las familias en la organización estaban lejos de asegurar un



ingreso mínimo a la familia. Sin embargo, estos aportes eran valorados positivamente porque complementaban otros ingresos.

### 3.2 Efectos de una eventual desaparición

Los grupos están afectos a múltiples presiones, dado lo cual cada año una cierta proporción de ellos desaparece. En el estudio tratamos de evaluar cuál sería el impacto de una eventual desaparición del grupo.

Se solicitó la opinión de los representantes de las organizaciones sobre los presuntos efectos que tendría la desaparición de la organización sobre los miembros de éstas. Las respuestas indicaron que para un 26% de los entrevistados la desaparición de la organización no tendría efectos de ningún tipo. El resto indicó que ésta tendría efectos negativos, afectando distintos ámbitos de la vida de las familias y de las comunidades (Cuadro Anexo 13).

Al analizar las respuestas positivas en términos más precisos (Cuadro Anexo 14), resalta la importancia económica que una buena parte de los dirigentes le asignan a estas organizaciones. Esto enfatiza aun más la valorización como entidad económica que los dirigentes hacen de los grupos, tal como fue indicado en el capítulo anterior, demostrando que un gran número de éstas contribuye a mejorar la situación económica de las familias socias. Esta contribución puede ser relativamente baja -lo observado en los estudios de casos indica que los ingresos generados en las organizaciones son exiguos- pero aún puede ser importante para familias que se mueven al nivel de la supervivencia.

Las respuestas también permiten apreciar la importancia social que tienen estas organizaciones. Casi un tercio de los entrevistados expresaron que la presunta desaparición de los grupos afectaría la convivencia social y el nivel de organización de la gente. Esto subraya algunas conclusiones anteriores, en el sentido que los grupos se constituyen en entidades de convivencia, donde la gente encuentra espacios para el intercambio de ideas y experiencias y el cual es apreciado como un valor en sí mismo.

Al comparar estas respuestas por regiones se observa que en todas las zonas hay una concentración de los efectos negativos sobre las familias. En las regiones frutícola y forestal la proporción de organizaciones que señalaron la ausencia de efectos negativos es relativamente alta: un 25%. Esta proporción bajó a la mitad en las regiones con mayor presencia campesina. Una tendencia parecida se observa en las frecuencias sobre efectos en la convivencia, en la medida que las regiones frutícola u forestal presentan proporciones más bajas que las otras tres regiones más campesinas.

#### 4. RELACIONES CON LA COMUNIDAD Y CONFLICTO EXTERNO

Un tema de primera importancia respecto al funcionamiento de las organizaciones tiene que ver con la manera como el grupo se relaciona la comunidad. Buenas o malas relaciones, de indiferencia o conflicto, afectan la legitimidad de los grupos en la comunidad. En el estudio fue difícil poder dimensionar estas relaciones en toda su complejidad dado la carencia de recursos para hacer un estudio más profundo. Por ello las siguientes reflexiones se basan principalmente en la opinión de los entrevistados sobre las relaciones de la organización con las comunidad.

Las preguntas sobre este tema fueron abiertas y, por ende, las respuestas fueron extremadamente variadas. Sin embargo, logramos clasificarlas en tres categorías. Por una parte, un 47% de los entrevistados opina que la organización no tiene problemas con la comunidad y que más bien esta es evaluada positivamente; un 21% opina que estas se encuentran en una situación ambigua; y un 30% opina que son vistas en forma negativa y hay problemas con el resto de la comunidad.

Al examinar esta información por regiones, encontramos la situación resumida en el Cuadro Anexo 15. Un aspecto que destaca es que no se observan diferencias muy importantes entre las regiones. Se observa que en las regiones de mayor proletarianización (frutícola y forestal) las relaciones de las organizaciones con la comunidad local son más positivas, pero la diferencia no es significativa.

Las relaciones entre los grupos y la comunidad dependen de varios factores. Importa mucho el tipo de objetivos del grupo, estableciéndose una diferencia, ya anotada en el capítulo anterior, entre aquellos que buscan satisfacer necesidades de la comunidad y los que se orientan a asegurar la supervivencia de sus socios. Esta diferencia se evidencia en los testimonios recogidos en terreno. Por ejemplo, en un grupo de salud cercano a Santiago recogimos el testimonio siguiente: "El grupo es bien visto por los vecinos, porque siempre conversamos y vemos que se aprueba la labor que estamos haciendo, porque así la gente no tiene que ir a atenderse a Talagante o El Monte". En el caso de otra organización --un ropero-- existe un testimonio semejante: "A la gente le gusta lo que hacemos, nos ven bien, porque si bien toda la gente no participa, se benefician indirectamente del grupo al obtener ropas a más bajos precios". En estos casos, al igual que en otros semejantes, la comunidad reconoce el valor de la organización en la medida que las actividades que llevan a cabo aporta a la comunidad.

Otros casos muestran situaciones diferentes. En algunos las actividades de supervivencia provocan reacciones de envidia por parte de los no beneficiarios, ya que los miembros de los grupos tienen mejores posibilidades de satisfacer sus

demandas. En otros casos el conflicto emerge de diferencias ideológicas de tipo política o confesional. El grupo de mujeres de Lo Calvo, que es identificada como comunistas por ciertos miembros de la comunidad, corresponde a la historia del conflicto agrario en la localidad.

El estudio de caso del grupo de crianza de cerdos de la comunidad indígena de Traro-Sánchez permite apreciar una situación de máxima conflictividad. Los hechos que han dado lugar a esta conflictividad comienzan en la década de 1960, cuando el grupo se formó a partir de una familia con el propósito de instalar un gallinero colectivo. En ese momento la mayoría de las familias se negaron a participar y se marginaron. El grupo obtuvo apoyo de INDAP, que ofreció ayuda para una instalación de crianza de cerdos. Cuando la crianza de cerdos comenzó a funcionar bien y se construyeron algunas instalaciones, surgió el conflicto porque en ese momento quisieron entrar otras familias en la sociedad, a lo cual los iniciadores de la organización se negaron. Esto hizo que la comunidad se dividiera. En el momento del golpe militar el grupo estaba muy identificado con el gobierno debido al apoyo de INDAP, por lo que se acusó a sus miembros de ser comunistas y de desarrollar actividades subversivas. El resultado fue el arresto de un dirigente y miembros de su familia. A partir de esa situación las relaciones del grupo con la comunidad han empeorado. En definitiva todo ello ha significado a que en la práctica la organización se haya reducido a una familia extensa

En otro estudio de casos encontramos una comunidad con un alto grado de conflictividad derivada de la estructura social y la historia de la tenencia de la tierra. Es el caso del comité campesino de Checura. En esta comunidad hay procesos de diferenciación internos que han dado origen a un sistema de estratificación socio-económica bien diferenciado. Por una parte existe un grupo de campesinos pobres que en encuentran muy dispersos y sus predios tienen difícil acceso. Por otra existen campesinos ricos que se encuentran a la orilla del camino y tienen mejores condiciones para comunicarse entre sí y para aprovechar las ventajas de la promoción de la ONG. En la creación de este comité se hizo un gran esfuerzo para involucrar a todos los campesinos en su desarrollo, pero al final persistieron casi únicamente los más ricos y se perdió el objetivo inicial del comité de propiciar un desarrollo integral de la comunidad.

## **5. COMENTARIOS FINALES**

Una de las conclusiones que emerge con nitidez de los últimos capítulos es que existen diversos estilos de funcionamiento de las organizaciones de autoayuda. En algunos casos se trata de "microempresas", como las sociedades de secano, que actúan como instituciones económicas y los dirigentes

deben asumir funciones de gerencia, negociando con los bancos, con la seguridad social, y con otras instancias del mundo económico. Por otro lado existen otras organizaciones, tales como los comités campesinos, que usualmente sólo se reúnen un par de veces al año para coordinar la negociación de los créditos y, por tanto, sus dirigentes no tienen actividades de gestión efectiva. Otras, finalmente, están orientadas a producir servicios a la comunidad y sus relaciones con el mundo externo se limitan a la recepción de donaciones.

Estas diferencias implican una variedad de situaciones que dificultan encontrar denominadores comunes. Sin embargo, las evidencias mostradas en este capítulo permiten establecer algunas deducciones generales. El primero se refiere a los recursos económicos que manejan. El estudio indica que pocas de ellas tienen recursos propios suficientes para mantener un nivel mínimo de actividad. Más aun, muchas no cuentan con recursos colectivos y, por lo tanto, recurren a los recursos personales de los socios para mantener las actividades del grupo. Adicionalmente, la falta de recursos --con la excepción notable de las sociedades de secano y algunos comités campesinos-- no les permite acceso a las fuentes formales de capital, como bancos o asociaciones de créditos. Esto las obliga a recurrir a las ONG para obtener créditos, materias primas, capacitación y otros recursos esenciales para sus operaciones diarias. El resultado final es la existencia de una relación estrecha entre las organizaciones de autoayuda y las ONG, en que éstas aportan --además de las ideas y planes para el desarrollo-- los recursos necesarios para el funcionamiento de los grupos. El resultado es una situación de dependencia en que los grupos no pueden llevar a cabo un ciclo completo de sus actividades sin recursos externos.

Un segundo aspecto que resalta en este capítulo es el alto grado de formalización de las prácticas democráticas en la gestión de las organizaciones. Los datos indican que tanto los procesos electivos como la toma de decisiones adolecen de serias limitaciones. Los líderes --y en algunos casos las ONG-- tienden a jugar un papel dominante en la dinámica de éstas. Los promotores de las ONG tienen una activa participación en las reuniones y capacidad para facilitar o negar los recursos necesarios para la realización de las actividades del grupo. Esto los pone indudablemente en una posición de poder en el proceso de toma de decisiones. El resultado es una cierta marginalización de la masa de los miembros de la dirección. Esta ausencia de participación activa y la relativa dependencia de las ONG, así como la percepción que una eventual desaparición de los grupos tendría el escaso impacto sobre los ingresos de los participantes, son aspectos extremadamente relevantes a tener presentes en una discusión sobre el potencial de estas organizaciones en programas de desarrollo rural.

Finalmente queremos resaltar la dimensión de las relaciones entre las organizaciones y la comunidad. Los datos que



tenemos indican que estas relaciones dependen de una gran variedad de factores, que van desde lo religioso a lo político. El carácter positivo o negativo de esas relaciones dependerá acerca de cómo operan estos factores, tanto a nivel de la organización como de la comunidad. A pesar de la ausencia de datos sistemáticos con relación a este tema, existe una tendencia que resalta: las organizaciones de servicios, tales como comedores o grupos de salud, parecen tener una gran legitimidad al interior de la comunidad, mientras que los grupos orientados a la solución de problemas específicos de las familias tienen un mayor grado de conflictividad con la comunidad. Esta tendencia es importante para cualquier discusión centrada en el potencial político o económico del fenómeno organizado de la autoayuda.

## CAPITULO VII

### PERSISTENCIA Y DESAPARICION DE LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se analizan los factores que explican la desaparición de las organizaciones de autoayuda así como las percepciones de sus miembros sobre los efectos sobre los ingresos de las familias y la vida comunitaria de una posible desaparición de los grupos. En la segunda parte del capítulo se examinan los factores que explican la persistencia, más allá de problemas puntuales, de las organizaciones como producto de una cultura organizacional que hace que permanentemente hayan sectores en cada comunidad que buscan soluciones colectivas a problemas comunes. Hemos incluido estos dos temas como parte de una reflexión general sobre las proyecciones de futuro de estas organizaciones y su potencial para el desarrollo rural.

#### 1. DESAPARICION DE LOS GRUPOS

Un aspecto que nos sorprendió durante la investigación fue la desaparición de varias organizaciones en un corto periodo de tiempo. Entre el momento del catastro, realizado en Agosto de 1986, y la encuesta, llevada a cabo en Abril de 1987, aproximadamente un 17.5% de las organizaciones habían desaparecido en ese periodo. En el transcurso del estudio procuramos recoger antecedentes que nos permitieran explicar este fenómeno. Para ello entrevistamos a personas que trabajaban en las ONG y a miembros de las organizaciones desaparecidas. Las entrevistas tuvieron un carácter informal y no estructurado, por lo que los datos conseguidos no son fácilmente generalizables a la totalidad del fenómeno estudiado. Sin embargo, nos permitieron definir factores que explican la desaparición de los grupos.

### 1.1. Claridad de objetivos

Uno de los elementos que contribuyen a la desaparición de los grupos de autoayuda es la falta de claridad entre los miembros sobre los objetivos de la organización. Un factor común es el nivel restringido de participación que habían tenido los miembros en la creación y desarrollo del grupo frente a las iniciativas de las ONG. En el capítulo VIII sobre estudios de casos se incluyen algunas notas sobre el origen y desaparición de un grupo de huertos (el caso denominado Nuevos Campos), el cual es un buen ejemplo de esta situación. En este lugar el grupo fue creado por un monitor que provenía de una ONG local. Sus esfuerzos no terminaron allí. El monitor jugó un papel activo en mantener la organización por un largo período de tiempo, asistiendo a sus reuniones y sugiriendo ideas para la realización de las actividades del grupo.

Las entrevistas realizadas revelaron que el interés de las familias por participar era aprender a hacer huertos, pero las técnicas enseñadas por el monitor --tecnología orgánica-- eran totalmente ajenas a su experiencia y nunca comprendieron bien cual era la finalidad de esta nueva tecnología. En este caso la organización había surgido principalmente a partir de una voluntad externa a la localidad --la del promotor--, el cual introdujo una lógica de operación que los miembros del grupo no pudieron conectar con sus objetivos. De esta manera, los miembros de la organización se encontraron en una situación sin sentido para ellos. El resultado fue una dependencia absoluta de la organización del monitor. Su alejamiento implicó la desaparición de la organización. Las iniciativas de crear huertos fracasan también debido a que éstos se establecen entre pobladores muchas veces carecen de riego y deben utilizar agua del sistema público. Esto produce un fuerte encarecimiento de los costos y las iniciativas son abandonadas.

En definitiva, este ejemplo y otros casos que conocimos permiten sostener que cuando el promotor asume un liderazgo absorbente los miembros de la organización son incapaces de darle sentido a su accionar colectivo. Esta situación surge en parte de las carencias que existen en muchas ONG para establecer diagnósticos certeros para el diseño de programas de desarrollo. Muchos de los diagnósticos actuales pecan de simplismo o de una definición de prioridades que son ajenas a los intereses del grupo, de tal manera que los programas de desarrollo son incapaces de definir las actividades que son urgentes y necesarias para la comunidad. En estas condiciones, cualquier grupo creado a la sombra de estas limitaciones tiene incorporado el germen de su autodestrucción.

### **1.2. Retiro del apoyo externo**

Una segunda razón que explica el desaparecimiento de las organizaciones de autoayuda está relacionada con la existencia de los apoyos externos. Debido a que la mayoría de las organizaciones de autoayuda se crean y desarrollan en el marco de proyectos de promoción social de origen externo, ello implica un flujo constante de créditos, materias primas, conocimientos, y diversos otros elementos que son vitales para el funcionamiento diario de las organizaciones. En muchas oportunidades es la estructura de los proyectos, sus objetivos y plazos, los que fijan una fecha límite para la operación de los distintos grupos que se crean. Los límites varían de una ONG a otra dependiendo de las fuentes de financiamiento que tienen, y del tipo de transición de un proyecto a otro. Algunos de estos proyectos, como aquellos destinados a la formación de grupos apícolas o de huertos familiares, tienen una duración de dos años, pero existen también proyectos que solamente permiten el apoyo a organizaciones de autoayuda durante un corto período de tiempo, a veces de sólo cuatro meses. Estos son programas que, en su mayoría, apoyan a grupos de talleres artesanales en tejido sólo durante los periodos de baja actividad agrícola. El apoyo se reactiva periódicamente cada temporada, lo que permite la existencia discontinuada de ciertas organizaciones. Sin embargo, en otros casos el apoyo desaparece totalmente, lo que pone a ciertos grupos en una situación de crisis que conduce a su desaparición.

### **1.3. Liderazgo y crisis organizacional**

Los análisis llevados a cabo en capítulos anteriores demuestran que el líder es uno de los elementos fundamentales en la organización. Este juega un rol central en la organización de las relaciones entre las organizaciones y el mundo externo. Más aún, en algunos casos el líder se transforma en la fuerza motriz de la organización, definiendo la mayoría de sus actividades.

La mitad de las organizaciones que habían dejado de funcionar en el lapso de tiempo entre el catastro y la encuesta lo hicieron por el retiro de sus líderes. Esto se debió a cambios del lugar de residencia del líder y, en otros, a que la persona decidió retirarse por cansancio o para dedicarse a otro tipo de actividad. En todos los casos analizados el líder jugaba un rol central y no se encontró ninguna otra persona con capacidad y/o dispuesta a reemplazarla en dicha labor. En consecuencia, la organización se encontró con un vacío de dirección y con muchas dificultades para continuar trabajando.



#### 1.4. Problemas al interior de la comunidad

Un cuarto elemento que explica la desaparición de las organizaciones se refiere a los problemas existentes en las comunidades. Estos problemas asumen dos formas.

El primero de ellos se refiere a los conflictos y tensiones que existen entre dos o más grupos en la comunidad. Como hemos señalado anteriormente, en muchas comunidades se observan procesos de diferenciación a lo largo de dimensiones económicas, religiosas, políticas, étnicas, familiares, y otras. En muchos casos la comunidad aprende a vivir con esas diferenciaciones. Sin embargo, a veces la comunidad entra en conflicto en la medida que no logra resolver el problema de la convivencia entre posiciones diferentes. Una nueva organización promovida desde el exterior puede agudizar algunas de las polaridades existentes. Las razones que explican esta dinámica es que la solidaridad mutua que se necesita para conformar una organización aparece con mayor fuerza entre personas que mantienen ciertas afinidades de creencias religiosas o ideológicas. En la medida que estos grupos expresan uno de los polos del conflicto existe un potencial para su desaparecimiento. En unos casos esto implica que sólo un pequeño sector participa. En otros, se prefiere dejar la actividad cuando notan que se están ahondando los problemas. Esta situación es, sin embargo, doble, ya que el conflicto puede también propiciar una integración mayor al interior del grupo y, por ende, asegurar su reproducción.

Un segundo tipo de problemas de la comunidad que afectaba a los grupos eran las relaciones con las autoridades locales. Como hemos señalado previamente, las organizaciones de autoayuda se basan en una lógica de acción diferente a la que preconizaba el gobierno militar. Por el otro lado, estas organizaciones eran apoyadas por instituciones que se definen a sí mismas como alternativas al neoliberalismo. En este contexto las relaciones entre las organizaciones y los agentes del poder local fueron de tensión y conflicto.

Las acusaciones formuladas, tanto por representantes del estado (municipios), como por personas influyentes y poderosos de la zona en contra de los participantes de tales grupos, lograron en varios casos provocar el suficiente temor e inquietud como para que éstos cesaron en sus actividades. Esta inquietud se dio incluso al interior de ciertos agentes de apoyo externo, que en conocimiento de tales presiones procedieron a suspender su apoyo a los grupos.

#### 1.5. Conflictos al interior de la organización

La mayoría de estas organizaciones nacen en el ámbito cotidiano de la comunidad. Son expresiones de estructuras informales de relaciones sociales existentes, las cuales se dan principalmente en el plano de la amistad, del parentesco,

la política y la religión. De esta manera, los miembros de una organización pueden provenir de uno o más círculos sociales definidos por cualquiera de esas dimensiones.

Sin embargo, este origen no implica que el desarrollo posterior de la organización se caracterizará por una existencia libre de conflictos internos. La existencia de una organización tiene dinámicas que son diferentes de aquellas que caracterizan las relaciones informales, ya que debe haber una unidad de criterios para enfrentar los problemas. La necesidad de tomar decisiones, ejecutar tareas y organizar una división del trabajo, implica que los miembros del grupo deben adoptar posiciones consensuales con respecto a cada una de las disyuntivas a las cuales se enfrenta una organización. Sin embargo este proceso no es siempre posible. Ciertos rasgos ideológicos que no siempre emergen en el plano de las relaciones sociales informales --y que si lo hacen en el momento de establecer consensos-- pueden traducirse en posiciones diferentes que conducen a una polarización del grupo.

De la misma manera las relaciones de dominación y subordinación que son parte integral de la vida cotidiana de cualquier comunidad también alteran el funcionamiento de la organización, creando tensiones que fácilmente conducen a la destrucción del grupo. Los problemas entre mujeres y hombres, adultos y jóvenes, entre mapuches y no mapuches, constituyen un potencial de conflictos que fácilmente puede conducir a la destrucción del grupo.

#### **1.6. Cambios en el mercado laboral**

Una última razón de importancia que explica la desaparición de los grupos de autoayuda está relacionada a un aumento en la demanda de los mercados laborales regionales. La reactivación de la economía a partir de 1985, que implicó un descenso importante y rápido de la tasa de cesantía, determinó que muchos grupos dejaran de funcionar debido a que sus miembros encontraron empleo. Un ejemplo de esta situación es el grupo de Lo Calvo. Durante el periodo de la investigación visitamos varias veces a esta organización, constatando que había podido sobrevivir a pesar de los conflictos con las autoridades locales y la comunidad, así como a pesar de la falta de experiencia organizativa que afectó sus actividades. Sin embargo, su desaparición final ocurrió en el verano de 1988, momento en que todas las socias comenzaron a trabajar en una nueva empacadora de frutas que se instaló en las cercanías.

Más aún, las dinámicas de los mercados laborales también afectan el funcionamiento normal de algunas de las organizaciones. Un caso en que resalta este hecho es la del grupo de construcción de Rinconada. Este grupo, que inicialmente contaba con cincuenta personas, comenzó a disminuir sus actividades debido a que el método de autoconstrucción de las viviendas

era incompatible con la dinámica del empleo regional. Muchos de los miembros eran trabajadores temporales sujetos a los vaivenes de la demanda, que no les permitían tener un horario fijo. Así, estas personas se veían forzadas, en algunos momentos, a elegir entre la construcción de la casa o sus trabajos temporales, elección donde la segunda alternativa era la más importante. Finalmente, los que persistieron fueron aquellos que tenían empleo estable de tipo urbano.

En la medida que la dinámicas del empleo rural dificultan la formación de grupos integrados por hombres, existe un espacio preferente de las mujeres para participar en organizaciones de autoayuda. Sin embargo, la masificación de cultivos tales como frutas y hortalizas en ciertas regiones, también está provocando la rápida incorporación de las mujeres al trabajo estacional, con lo cual una de los sectores sociales que más participa en este tipo de organizaciones tiende a retirarse. Esto parece ocurrir en los estratos de mujeres jóvenes y de mediana edad que escogen el trabajo asalariado porque les reporta mayores ingresos directos que seguir en los talleres. Los cambios en la agricultura, en la medida que favorecen una feminización de la mano de obra agrícola, se convierten en un factor que atenta contra la existencia de este tipo de organizaciones ya que la rentabilidad del trabajo asalariado no es siempre comparable con la rentabilidad de los grupos de autoayuda.

## **2. PERSISTENCIA DE LAS ORGANIZACIONES**

A pesar de todas aquellas dinámicas que conducen a la desaparición de algunas organizaciones, existen también factores que promueven la existencia de ellas, o por lo menos, la persistencia de un sentido de la necesidad de la organización para solucionar algunos problemas. Esta sección busca explicar esos factores a partir de una tipología de situaciones que explican la permanencia de ciertos tipos de organizaciones. En esos términos, hemos distinguido tres situaciones que contribuyen a mantener las organizaciones en el escenario rural.

### **2.1. La existencia de apoyo externo**

Las instituciones de apoyo han orientado sus esfuerzos a implementar un modelo de desarrollo que considera la organización local como un elemento básico para el logro de mejoras sustantivas en las condiciones de vida de los pobres. Este modelo, obviamente, coincide con formulaciones más generales sobre las posibilidades de implementar transformaciones importantes de la sociedad basadas en programas de desarrollo a nivel de la comunidad. Tales concepciones son, finalmente, compartidas por las agencias del desarrollo internacional, lo que implica la existencia de una estructura institucional que

busca apoyar experiencias como las organizaciones de autoayuda.

En el pasado fue el estado el que tuvo un rol fundamental en este campo, creando diversas prácticas que regularizaron y sedimentaron las relaciones entre el estado y las organizaciones. El rol actual de las ONG en Chile ha sido, en términos generales, de reemplazo de las labores del estado, aunque con ciertas variaciones. Las ONG contribuyen con una gran parte de los recursos para que las organizaciones lleven a cabo sus actividades. Se trata de créditos de operación, materias primas y conocimientos que los grupos requieren. Así, en la medida que este flujo de recursos se mantenga relativamente constante, es posible esperar cierta continuidad en esas organizaciones. Esta contribución se reconoce en una respuesta dada por un grupo de dirigentes de un comité campesino a la pregunta sobre la importancia del apoyo de las ONG: "...La ayuda es importante porque vamos viendo las platas entre todos. El crédito es bueno, pero es poco, es para voltearse un poco no más. Pero es bueno porque las otras instituciones piden aval, piden firmar pagarés, son una pila de trabas, en cambio el DAR no nos pide nada...".

Obviamente, esta situación tiene el peligro de mantener una situación de paternalismo, en el sentido que las fuentes que aseguran la continuación del grupo son externas. En otras palabras, es una condición que implica dificultades para reproducirse en "el mundo real", es decir, pagando los intereses y garantizando los créditos como lo hace el resto de los productores que no participan en estos programas.

## 2.2. La existencia de cierto nivel de autonomía

Un segundo factor, que se desprende de la discusión anterior, es que la permanencia en el tiempo de una organización depende del grado de autonomía en la obtención y reproducción de los recursos necesarios para sus actividades. La autonomía permite a los grupos continuar trabajando como organización, aún en los casos en que la agencia de desarrollo tuviera que discontinuar su trabajo de apoyo por algún tiempo. La autonomía, en términos de gestión, iniciativas y recursos de operación, es por tanto un factor clave para que estos grupos puedan efectivamente consolidarse como alternativa de generación de ingresos para la familia y/o de bienestar para la comunidad y poder de esa manera contribuir al desarrollo rural. Obviamente, existen diversos grados de autonomía, que varían de acuerdo a los diferentes tipos de recursos que se necesitan. Una organización puede contar con los medios de producción y carecer, al mismo tiempo, del conocimiento técnico para desarrollar las actividades. En otras palabras, la falta de autonomía puede reducirse a la capacitación, lo cual es diferente de una organización que requiere apoyo externo no sólo con respecto a conocimiento sino también en relación a materias primas y capital de operación.



Al mismo tiempo, el problema de la autonomía está directamente relacionado con el tipo de actividades que el grupo realiza. A mayor complejidad en el proceso productivo, mayor será la necesidad del grupo de lograr acceso a ciertos recursos, y por lo tanto, de depender de fuerzas externas.

Los estudios de casos demostraron que la autonomía es aun una meta por cumplirse para la totalidad de estas organizaciones. Pero los problemas del financiamiento, conocimientos técnicos, comercialización, y otros, son aún áreas donde estas organizaciones requieren de un apoyo constante. Esta situación es aun más precaria para otro tipo de organizaciones, tales como huertos, comedores, roperos, y otros. Sin embargo, es necesario señalar que en ciertos grupos existe una conciencia de este problema, un elemento que es fundamental para organizar una voluntad colectiva para el logro de la autonomía. Es así que en un grupo de salud de una comunidad campesina, en que permanentemente se realizan actividades de recolección de fondos para mantener un botiquín comunitario, los socios expresaron lo siguiente: "Si el grupo dejara de funcionar vamos a depender más de la municipalidad y de las medicinas que ellos nos den". Esta opinión denota la intención de lograr un cierto nivel de autosuficiencia con respecto a los programas de salud del estado.

### 2.3. La existencia de un espacio de convivencia social

Los dos factores anteriores explican la supervivencia de las organizaciones a partir de la existencia de recursos que permiten realizar ciertas actividades. Estos dos factores están relacionados a los objetivos netamente económicos del grupo. El estudio demostró también que los objetivos de las organizaciones no son siempre de índole económica ya que estas poseen también un fuerte carácter social.

De esta manera, la existencia de prácticas de convivencia es también un factor que es importante para explicar la mantención de los grupos en el tiempo. En varios casos encontramos que persistían debido a que en ellos se habían constituido espacios de diálogo y convivencia entre los miembros de la comunidad. Algunos que habían dejado de funcionar permanecían inactivos económicamente, a la espera de poder concretar nuevas iniciativas, pero seguían juntándose para compartir socialmente. En otras palabras, la falta de apoyo externo y la incapacidad de generar los recursos por sí mismos, no implicó la destrucción total del grupo, sino mas bien un estado de latencia organizativa.

Este factor, que puede ser descrito con el concepto de "cultura organizacional" parece ser uno de los más importantes en la mantención de las organizaciones. La necesidad de juntarse y compartir, y buscar en común soluciones simples a sus problemas, es más clara en los grupos con predominancia femenina. La razón de esta tendencia está relacionada al hecho

que en el ámbito rural la mujer no tiene los espacios públicos de convivencia del hombre. De esta manera, la organización brinda a las mujeres posibilidades de convivencia social que éstas no encuentran fácilmente en otros ámbitos.

La existencia de un espacio de convivencia social no implica sólo la posibilidad de conversar sobre aspectos de la cotidianeidad, sino también de abrirse al mundo externo para discutir los problemas que existen más allá de la comunidad. Por tanto, estas organizaciones constituyen, en mayor o menor grado, un espacio donde se desarrolla el conocimiento y el intercambio de ideas, aspectos que pueden tener repercusiones sobre el funcionamiento de las otras organizaciones de la comunidad: centros de madres, juntas de vecinos, sindicatos, etc. Tales organizaciones, que por su estructura y funciones no siempre tienen las oportunidades de lograr este tipo de convivencia social, pueden nutrirse de las organizaciones de autoayuda en diversos aspectos.

### 3. COMENTARIOS FINALES

El tema de la persistencia y desaparición de las organizaciones, o bien de su persistencia en forma intermitente, es crucial para evaluar su capacidad para convertirse, junto con otras organizaciones de los pobres, en sujetos activos en una nueva política de desarrollo rural.

El trabajo de campo demostró que la proporción de organizaciones que desaparecen anualmente es lo bastante alto como para constituirse en una preocupación para aquellos que se interesan en fomentar la organización de los sectores populares como estrategia de desarrollo. Los antecedentes recogidos permiten apuntar a una variedad de factores que concurren a la destrucción de estos grupos. Todos ellos, con una sola excepción, se relacionan con debilidades internas de las organizaciones y con el tipo de relaciones que se establecen con los agentes externos. Con el propósito de sistematizar los resultados se puede agrupar estos factores en dos áreas de problemas.

La primera de ella se refiere a la fuerte ingerencia que tienen los agentes externos en la dinámica interna de los grupos. Esta ayuda es, sin duda alguna, vital y necesaria, pero muchas veces termina destruyendo organizaciones existentes que son el objeto de su acción. El exceso de celo de algunos funcionarios que buscan fortalecer los grupos hace que se apropien -consciente o inconscientemente- de las estructuras de dirección y toma de decisiones, marginando a los miembros a posiciones en que éstos pierden el sentido y la voluntad de participación. En otros casos es la entrega de recursos lo que se transforma en un problema, ya que el grupo pasa a depender de esos recursos.

En algunos casos pareciera que más que propiciar el desarrollo de un actor social que se encargue de dirigir su propio futuro, el propósito de las acciones de los agentes del desarrollo es organizar a los habitantes rurales con el objeto de facilitar la distribución de las donaciones. Esta forma de operar no resulta, de manera alguna, en un fortalecimiento del movimiento organizativo rural, sino en una instrumentalización de la organización que anula toda posibilidad de generación de un movimiento social.

Una segunda área se refiere a los problemas internos de las organizaciones. Un factor que resalta es el efecto negativo que puede tener un liderazgo fuerte. La presencia de líderes que asumen el control absoluto de las estructuras de dirección conduce también a la marginalización de los miembros, perdiendo voluntad de acción. Esto resulta en una estructura de dependencia interna, donde el líder se transforma en el centro vital de la organización y donde su ausencia implica el desaparecimiento de ésta. Pero los problemas internos no son sólo de liderazgo.

Los conflictos internos que se generan entre los socios, ya sea por diferencias en torno a decisiones fundamentales o debido a las tensiones que surgen de las relaciones tradicionales de dominación y subordinación, engendran procesos de diferenciación que terminan por desintegrar también la voluntad colectiva. Otro factor es que la posibilidad de obtener empleos remunerados en el mercado laboral conduce a que muchos integrantes de las organizaciones las abandonen.

Estos factores nos hablan de un fenómeno organizativo que no siempre tienen la estabilidad deseada y que parece tener la consistencia de lo pasajero. Sin embargo, hay elementos que contribuyen al fortalecimiento de las organizaciones.

El más importante se refiere al sentido que los miembros otorgan a sus organizaciones en cuanto espacios de convivencia social. Esta valoración es lo suficientemente importante como para que las personas estén dispuestas, en muchos casos, a mantener la organización, incluso en situaciones de carencia absoluta de recursos y apoyos externos. Este factor es, sin duda, una interesante contrapartida a la falta de compromiso que ha conducido al desaparecimiento de otras organizaciones.

En este contexto el problema de la autonomía se transforma en algo central. En efecto, el alcanzar un grado de autonomía es quizá uno de los factores más importantes para la continuidad de las organizaciones. Las organizaciones que después de un cierto tiempo siguen dependiendo del apoyo externo y no pueden insertarse en la cotidianeidad social y económica del país no tienen viabilidad como instrumentos de desarrollo.

Este tipo de problemas obligan a preguntarse sobre las consecuencias negativas que tienen las acciones de los agentes

externos, en cuanto a propiciar e incentivar a toda costa procesos organizacionales como un paso previo a la ejecución de acciones de desarrollo, sin preguntarse cuán adecuado o inadecuado pueden ser tal exigencia en ciertas circunstancias.

La problemática de la desaparición de las organizaciones debiera ser un tema de reflexión importante no sólo para las ONG sino también para los propios miembros de las organizaciones. Es evidente que en las prácticas organizativas de las ONG y de las propias organizaciones, hay limitaciones y potencialidades que requieren ser examinadas cuidadosamente. Nuestros datos indican la necesidad de reflexionar sobre estos aspectos, tanto porque la comunidad no escapa a las tensiones sociales y al conflicto social que agita a la sociedad nacional, como también al hecho que la ayuda a ciertas organizaciones puede llevar también a genera un potencial destructivo, incentivando los fraccionalismos sociales y económicos existentes en las comunidades.



## CAPITULO VIII

### ESTUDIOS DE CASOS DE ORGANIZACIONES

En los capítulos precedentes hemos examinado diferentes aspectos de las organizaciones de autoayuda. Esta sección sintetiza algunos de los estudios de casos con el propósito de ofrecer una imagen más precisa acerca del carácter de éstas organizaciones, su gestión, sus relaciones con el resto de la comunidad, y otras dimensiones. Para esto hemos escogido organizaciones de distintos tipos en varias regiones del país:

1. Un grupo de mujeres en la comuna de San Esteban.
2. Un grupo de autoconstrucción en Los Andes.
3. Un grupo de huertos en Rinconada de Los Andes.
4. Un comité campesino en Linares.
5. Un comité campesino en la comuna de Ranquil.
6. Un taller de tejidos en la ciudad de Linares.
7. Un taller de costura en la comuna de Huepil.
8. Un comité en una comunidad indígena en Cautín.
9. Tres comités de huertos y tejidos en Entre Lagos.

Los casos presentados fueron escogidos al azar entre las 80 comunidades seleccionadas para la encuesta. Los criterios fueron los siguientes: 1) que representaran distintas actividades; 2) que se localizaran en las distintas regiones productivas; 3) que estuvieran localizados en diferentes entidades poblacionales; y 4) que tuvieran distintas fechas de iniciación. La descripción de los casos complementa el análisis realizado en base a los datos del catastro y la encuesta. En estos casos se pueden apreciar las dificultades organizativas de los grupos, sus relaciones con el resto de la comunidad, el contexto social represivo en que se desarrollan, el rol crucial que juegan las ONG en la promoción de estas organizaciones, así como sus problemas y potencialidades para el desarrollo.

## **1. EL COMITE DE HUERTOS DE LO CALVO**

Este era un grupo de mujeres que se dedicaba a la actividad de huertos familiares y crianza de animales en el pueblo de Lo Calvo, provincia de Los Andes. Estaba vinculado a un sindicato, lo cual es bastante común en la región frutícola. Lo Calvo se ubica a unos 25 kms. de la ciudad de Los Andes. Es un villorrio sobre un camino que linda uno de los fundos más importantes de la comuna. Paralelamente a este camino, a unos 100 metros al norte, hay un estero. El espacio entre el estero y la calle se utiliza para las viviendas y para huertos. El camino ocupa un antiguo lecho de un estero, que cada invierno inunda los terrenos. El año 1987 fue especialmente duro, ya que el lugar estuvo aislado por varios días.

### **1.1. Historia de la tenencia y el empleo**

A principios del siglo habían dos haciendas en la zona. Por esa época predominaban los cultivos de trigo, maíz y frijoles. También se cultivaba tabaco y cañamo. Hacia 1930 los trabajadores comenzaron a organizarse en sindicatos. Al promulgarse la ley de sindicalización campesina en 1967 se legalizó un sindicato en cada fundo bajo el liderazgo del Partido Socialista. Los sindicatos presionaron para que los fundos fueran expropiados, constituyéndose finalmente el Asentamiento Manuel Rodríguez. Posteriormente éste fue disuelto y parcelado en el año 1976. De los parceleros originales, queda sólo uno, que conserva el 30% del predio asignado. La expansión frutícola a partir de fines de la década de 1970 provocó cambios significativos en los mercados laborales de la zona, afectando el funcionamiento sindical y la vida cotidiana en Lo Calvo.

### **1.2. El resurgimiento de las organizaciones**

Después del golpe de estado hubo una fuerte represión en la zona. La mayoría de los dirigentes fueron detenidos y muchos de ellos torturados, lo que dejó una huella de temor difícil de olvidar. Además, los dirigentes sindicales que participaron en la reforma agraria son considerados peligrosos agentes comunistas por algunos de los vecinos y los empleadores se niegan a contratarlos. Esta marginalización de los dirigentes constituye un elemento importante para comprender la creación del sindicato de trabajadores independientes y el grupo de mujeres.

Algunos factores que ayudaron a la reconstitución del sindicato fueron la llegada de un dirigente nacional sindical y la aparición de un líder local, los que en 1980 formaron un sindicato de trabajadores independientes. Uno de los fines del sindicato fue ayudar mejorar las condiciones de vida de sus socios. Los conflictos locales limitaron el normal desarrollo del sindicato. Sus miembros fueron acusados de realizar "actividades comunistas", y los dirigentes y sus familias estuvie-

ron sujetos a vigilancia y amedrentamientos. Uno de ellos sufrió el allanamiento de su casa.

El Sindicato Independiente Hermanos Carrera está integrado por trabajadores temporales. A poco de constituirse, un grupo se separó para formar el Sindicato Los Sembradores, que incorpora a trabajadores de otras localidades. Ambos sindicatos, y otros creados posteriormente, conforman la Federación Campesina Aconcagua. Debido a la situación de marginalidad laboral de los dirigentes, los sindicatos se propusieron realizar actividades que les permitieran algunos ingresos para dar continuidad en su trabajo.

Esta idea surgió básicamente por dos razones. La primera es que las tareas tradicionales del sindicalismo no se justificaban en una situación en que la inestabilidad es el elemento central del mercado laboral. La segunda es que justamente por las deterioradas condiciones de vida que resultaban de tal situación, se hacía indispensable la incorporación de actividades que ayudaran a contrarrestar la pauperización creciente de las familias de los trabajadores. Por tal motivo, inmediatamente después de constituidos los sindicatos se recurrió por ayuda al Departamento de Acción Social (DAS) del Obispado de San Felipe a objeto de iniciar algunas actividades de generación de ingresos. Para ello el DAS otorgó créditos que beneficiaron a aquellos socios que contaban con un pequeño pedazo de tierra o que trabajaban en medias. Ambos sindicatos funcionaban en 1988 con el mismo crédito renovado cada año y la composición de sus socios continuaba inalterada.

### **1.3. El comité de mujeres: origen, desarrollo y crisis**

La organización estudiada en Lo Calvo fue un comité de huertos organizado a partir de los departamentos femeninos de los dos sindicatos ya mencionados. Estos departamentos, que en la práctica funcionan como si fueran una sola organización, se iniciaron a partir de la iniciativa de una dirigente nacional de la Confederación Nehuén, la cual conversó con las esposas de los directivos de ambos sindicatos. En una reunión se planteó la conveniencia de crear un grupo de mujeres que apoyara y fortaleciera las actividades de los sindicatos y de las familias socias, y principalmente de los dirigentes, que tienen mayores dificultades para encontrar empleo. Por lo mismo, el grupo de huertos fue integrado básicamente por unas quince mujeres, esposas e hijas de los dirigentes de ambos sindicatos.

Para iniciar las actividades se gestionó ante el DAS de San Felipe, por intermedio de los sindicatos, un proyecto de generación de ingresos para el grupo de mujeres. Se implementó un programa de huertos familiares. El DAS designó un monitor para proporcionar asistencia técnica y capacitación. Los aspectos organizativos quedaron a cargo del Departamento Feme-

nino de la Confederación Nehuén. La primera actividad emprendida por el grupo fue hacer un huerto demostrativo. Este se instaló en la casa de la secretaria, que es la esposa del presidente de uno de los sindicatos. Este huerto era visitado semanalmente por el técnico del DAS y las socias asistían día por medio para las labores correspondientes. Sin embargo, un imprevisto arruinó todo el trabajo. En efecto, llegado casi el periodo de cosecha los animales de la casa en que estaba ubicado el huerto invadieron el terreno y destruyeron la producción. Este hecho causó gran desazón entre las socias. El fracaso de la experiencia motivó la inmediata salida de más de la mitad de las socias y el término del proyecto. El técnico dejó de ir y el grupo pasó a la inactividad.

Aparentemente lo ocurrido era algo intrascendente, pero este suceso demostró tener raíces más profundas. Aparentemente la culpa fue del esposo de la socia que facilitó el sitio. En realidad, a pesar que era una actividad del sindicato del cual él era dirigente, subestimó a tal punto la actividad de su esposa y del grupo de mujeres que no tomó ningún tipo de cuidado en la protección del huerto. Este desinterés se lo traspasó a su esposa, que tampoco tomó precauciones, pese a que las socias habían construido una cerca para la huerta por temor a los animales, la cerca era abierta constantemente por los niños y permanecía así gran parte del día.

Después del episodio de la destrucción del huerto, pasaron varios meses en que el grupo estuvo inactivo. El grupo se reactivó ante la posibilidad de un nuevo proyecto, esta vez de crianza de cerdos. Este fue solicitado por la encargada femenina de la Confederación. Se intentó conformar una nueva directiva, pero al no existir ninguna interesada en formar parte de ella quedó como presidente la anterior secretaria, a raíz de lo cual algunas de las antiguas socias prefirieron no participar en la nueva organización. Nuevamente la institución de apoyo envió a un técnico, al cual se le encargó vigilar las condiciones sanitarias de los animales. Estos fueron ubicados individualmente en las casas de los miembros. Respecto de la relación del grupo de mujeres con el DAS, se privilegió nuevamente la relación grupo de mujeres-sindicato-ONG, en la cual el sindicato asumió el rol de mediador entre la ONG y el grupo de mujeres.

Lo novedoso del nuevo proyecto es que ahora los socios del sindicato se interesaron en él y consideraron que la crianza del animal representaba un aporte significativo para el ingreso familiar. Este hecho provocó que varios de ellos se preocuparan personalmente en la mantención de los animales, desplazando en este sentido a las beneficiarias directas del proyecto. Así, la crianza de cerdos pasó a ser una actividad de los esposos de las beneficiarias, lo que condujo a que las reuniones del grupo de mujeres se suspendieran.



Al final cada familia se hizo cargo de su propio animal, desapareciendo la iniciativa que estimuló la cooperación entre las socias del grupo. A esto se sumó también un conflicto en las relaciones entre la organización sindical de base y la Confederación Nehuén, discontinuándose el apoyo que recibían de la dirigente nacional y de la influencia que ésta tenía sobre los dirigentes locales. Sin embargo, el factor que finalmente desestimó reorganizar al grupo, fue la instalación en las cercanías de una nueva empresa empacadora de frutas. En este empresa comenzaron a trabajar la mayoría de las socias del grupo, con lo cual la necesidad que había motivado la creación del grupo desapareció.

#### **1.4. Notas sobre la gestión y la participación**

Cuando se formó el Departamento Femenino la directiva fue elegida por votación directa y el cargo de presidente fue asumido por la esposa del presidente de uno de los sindicatos. Como secretaria se eligió a la esposa del presidente del otro sindicato. Es decir, el grupo de mujeres reproducía la estructura de liderazgo de los sindicatos. La participación de las socias en un principio fue entusiasta, pero luego de fracasada la primera actividad, la asistencia a las reuniones bajó considerablemente asistiendo a veces sólo dos o tres personas a las sesiones programadas. El problema empeoró al dañarse las relaciones personales entre algunas socias. Esto impidió finalmente que el grupo pudiera solucionar el conflicto.

Otro factor fue la ausencia de una líder femenina en la organización. A pesar que varias de las socias habían asistido a encuentros y seminarios de mujeres, el grupo no logró estructurar un sistema de liderazgo. Esto favoreció sin duda la dependencia del grupo a las decisiones que se tomaban en el sindicato, con lo cual el grupo no tuvo referentes para formular líneas de trabajo. La carencia de dirección dio lugar a una crisis organizacional en que las socias no estaban al tanto de las reuniones, en qué lugar se iban realizar, etc. Por otra parte, el grupo consideraba que la única forma de continuar operando era con el apoyo de la dirigente nacional, pero ésta no podía asistir con la regularidad requerida.

Del análisis de estas experiencias se podría afirmar que el fracaso del grupo se debió a la influencia extrema que estableció el sindicato sobre las actividades del grupo de mujeres. Desde la misma gestión del proyecto, el grupo de mujeres fue incapaz de decidir sobre sus propias actividades. Mas aún, en ningún momento existió un contacto independiente entre el grupo y la institución de apoyo, sino que toda la información y las decisiones fueron mediatizadas por los dirigentes del sindicato que asistían a las reuniones de coordinación en San Felipe.

## 2. EL GRUPO DE VIVIENDA PATAGUAL

Otra de las organizaciones seleccionadas para los estudios de casos fue un grupo de autoconstrucción ubicado en la comuna de Rinconada, Los Andes. Esta organización forma parte también de un programa del Obispado de San Felipe destinado a los sectores afectados por los temporales y el terremoto de 1985. Esta fue una zona de reforma agraria donde casi todas las parcelas se vendieron. El 50% del suelo agrícola de la comuna está plantado con frutales. La mayor parte de la fruta pertenece a grandes y medianos empresarios, quienes exportan por sí mismos o venden a las exportadoras. La comuna de Rinconada cuenta con una población de 4.583 habitantes (censo de 1982). La mayoría vive en el pueblo de Rinconada. Cuenta con un policlínico, dos escuelas básicas, y los edificios del gobierno municipal.

El grupo de vivienda se ubica en el barrio Patagual del pueblo de Rinconada. Patagual consta de dos calles orientadas de oriente a poniente y una de norte a sur. Los terrenos de viviendas de Patagual son en general bastante pequeños. El número de habitantes de este sector, según el censo de 1982, era de 261. Muchos hombres y mujeres trabajan como temporeros en la fruta de los alrededores o bien en servicios en el pueblo. Este barrio es considerado por los demás habitantes de la comuna como un sector conflictivo y la mayoría de sus habitantes son acusados de políticos. De hecho algunos de ellos tienen activa participación en los sindicatos de la comuna, contribuyendo a generar una solidaridad barrial y un sentimiento de pertenencia local.

### 2.1. Características del grupo

El grupo de vivienda de Patagual estaba conformado por cinco familias, las cuales, al momento del estudio, ya habían construido sus casas. Este grupo surgió a instancias de un programa de vivienda del Obispado de San Felipe (para un análisis de las características de este programa véase el Documento **Poblamiento y Vivienda Rural** publicado por GIA, 1987). Los habitantes de Patagual fueron informados del proyecto por uno de los actuales miembros del grupo, que colabora como catequista en la Iglesia. Esto despertó de inmediato un gran interés, especialmente porque algunos de los socios ya habían efectuado gestiones por vivienda ante el gobierno local sin obtener respuesta.

Cuando se planteó el proyecto se inscribieron 50 familias. Por diversos motivos el grupo se fue reduciendo. Fue importante para esto el requisito que para optar al programa se exigió tener saneada la propiedad del sitio. Este criterio redujo notablemente el número inicial de inscritos y dejó fuera a los estratos más pobres del sector. Después de la primera reunión quedaron alrededor de 25 familias, pero de éstas persistieron 12, las cuales fueron distribuidas en dos

grupos. En un comienzo el programa contemplaba un período de capacitación y charlas, etapa en que otros desistieron reclamando que eran demasiadas reuniones y con dudas acerca del proyecto. Otro factor que limitó la participación fue que la construcción debía efectuarse después de agotadoras jornadas de trabajo en los parronales. Producto de estas deserciones quedaron cinco familias, las cuales formaron un sólo grupo. Cuatro de los cinco miembros desempeñan labores propiamente urbanas: uno es auxiliar de una escuela básica de Rinconada, y tres trabajan en una panadería ubicada en Patagual. Solamente uno trabaja como obrero agrícola permanente en un fundo del sector. De las mujeres, dos trabajaban como temporeras en la actividad frutícola.

Para financiar el proyecto el Obispado aportó un crédito de alrededor de \$ 80.000 (US\$1.000) para cada una de las familias, a 6 años plazo. También se determinó que el material para las viviendas sería el adobe. En los tres primeros meses de construcción los beneficiarios fueron apoyados por un maestro carpintero, cuyo costo fue pagado entre todos. De acuerdo a lo establecido por el proyecto la idea era construir entre todos y en forma sucesiva las viviendas. Sin embargo, en el transcurso del tiempo se perdió parte del espíritu colectivo inicial, pues en la etapa final los primeros beneficiados no ayudaron de la manera esperada y así cada familia terminó su vivienda por su cuenta.

En lo referente a la participación en otras organizaciones, varios participaron tiempo atrás en el Sindicato Independiente El Despertar de Patagual. Otra de las características importantes es que cuatro de las cinco familias eran parientes entre sí, posibilitando una fuerte cohesión que influyó en el éxito del proyecto. Esto explica además el hecho que la familia menos integrada al grupo fuera precisamente la que no tenía vinculaciones de parentesco con el resto del grupo.

En la conformación y en el desarrollo posterior del grupo, el líder, en este caso el catequista, desempeñó un rol muy importante. Este ha participado en casi todas las organizaciones locales, por lo que es un dirigente reconocido por la comunidad. A través de él, los miembros del grupo se informan de las actividades que propone la ONG. Su hogar sirve de sede al grupo. Este líder tenía experiencia previa en técnicas de cultivos de huertos caseros adquirida durante el desarrollo de su labor pastoral, y sobre todo, de su participación en cursos de capacitación agrícola impartidos por el DAR de San Felipe y por el Centro de Estudios Tecnológicos (CET) de Colina.

## **2.2. La percepción de la municipalidad**

Un aspecto interesante y que nos pareció relevante señalar es la percepción gubernamental de esta iniciativa. En este caso el Alcalde de la Comuna de Rinconada mostró interés en

el proyecto, asistiendo a la inauguración de las casas. La razón es que el sistema de construcción ha sido novedoso y eficiente, mejorando el nivel y la situación de vivienda de las familias al dotarlos de un mayor espacio físico. Más aun, el hecho de que los beneficiarios participaran directamente en la construcción de sus viviendas es percibido positivamente ya que esto genera "un sentido de propiedad" y un "sentido de unidad familiar".

Sin embargo se critica la ausencia de un trabajo coordinado entre la Municipalidad y el Obispado, especialmente en relación a la selección de los beneficiarios. Las autoridades municipales reclaman que en el aspecto social es la Municipalidad quien mejor conoce la situación de la comuna, pues cuenta con los recursos para ello. Al respecto, manifestó que se podría haber contrastado los datos del Obispado y del gobierno comunal para seleccionar mejor a los destinatarios del proyecto.

Otro reparo que se hace al programa es la poca socialización y difusión de esa experiencia al resto de la comunidad. En su opinión los sujetos que participaron en la organización de autoconstrucción deberían integrarse a la comunidad como elementos activos para promover este tipo de trabajo a través de la Junta de Vecinos, los Centros de Madres, los Clubs Deportivos. Esto se podría implementar con recursos que el Obispado pueda gestionar en las fuentes financieras internacionales y el apoyo de la municipalidad. Se señala que los integrantes del grupo de vivienda no se distinguen por su participación en las organizaciones comunales, sino por sus casas. En la municipalidad al grupo lo distinguen como "las casas del Obispado".

### **2.3. Continuidad del programa**

El objetivo central que subyace en los programas de apoyo del obispado de San Felipe es la promoción de la organización. En este caso se planteó utilizar el problema habitacional para insertarse en la localidad y así generar una actitud y una dinámica de trabajo comunitario, ya que el sentido último del proyecto es estimular a los pobladores para que sean ellos los protagonistas de su desarrollo. Esto pasa por demostrarles a través de su propia experiencia que organizados pueden optimizar los recursos de que disponen, utilizando en forma eficiente la ayuda que les pueden proporcionar los organismos de apoyo para mejorar sus condiciones de vida. Al momento de la entrevista, la institución de apoyo y el grupo estaban planificando futuras actividades para la organización y su ampliación a otras familias de la comunidad. El obispado se comprometió en apoyarlos con algunos proyectos de crianza de cerdos y/o conejos de carne. Cabe consignar que los socios propusieron que el programa contemplara además la crianza de aves de corral. Algunos de los socios que estaban interesados en la crianza de porcinos estaban limitados por no tener terreno



suficiente donde tenerlos. Para superar este problema los socios proponían arrendar un sitio en conjunto para desarrollar esta actividad. En lo referente a la crianza de conejos de carne todos manifestaron abierto interés, porque la actividad no demanda una gran inversión, y no requiere grandes extensiones de terreno, de modo tal que cada familia puede desarrollar esta actividad en su propiedad.

### **3. UN GRUPO DE HUERTOS EN NUEVOS CAMPOS**

Nuevos Campos es una pequeña localidad ubicada a unos dos kilómetros del pueblo de Rinconada. En este lugar se encontró un grupo con la actividad de huertos caseros. Sin embargo, esta organización se disolvió a fines de 1986, durante el periodo transcurrido entre el empadronamiento inicial y la encuesta. Se decidió hacer un pequeño estudio para conocer las causas que habían influido en la constitución, desarrollo y desaparición del grupo.

Este grupo de huertos se constituyó a mediados de 1983 por iniciativa de un catequista de la parroquia de Rinconada (el mismo del grupo de vivienda anterior). Para desarrollar sus actividades el grupo contó con la asesoría del Departamento de Acción Rural (DAR), del Obispado de San Felipe. El grupo estaba conformado por seis familias que tenían un huerto colectivo en un terreno facilitado por uno de los socios. La tecnología que adoptaron fue las "camas altas". Esta técnica inicialmente fue objeto de algunos reparos, pero finalmente, una vez interiorizados de esta nueva modalidad, la aceptaron. Las actividades del huerto involucraban a todo el núcleo familiar: adultos, jóvenes y niños. El grupo dejó de existir debido al retiro del monitor y gestor de la organización por razones laborales y por sus actividades eclesiales. Un segundo factor que afectó la permanencia del grupo fue el hecho que el empleo temporal dificulta poder realizar actividades conjuntas. Por ello, una vez que los socios se encontraron sin la motivación del monitor, decidieron no seguir reuniéndose.

### **4. EL COMITE CAMPESINO SAN VICTOR ALAMOS**

Este es un comité campesino conformado por parceleros asignatarios de la Reforma Agraria ubicado en la localidad de San Víctor Alamos, a 15 kilómetros de la ciudad de Linares, VII Región. La actividad principal de esta organización era la gestión de créditos e insumos, vinculándose preferentemente con el Departamento de Acción Rural (DAR), del Obispado de Linares.

El camino de acceso a la comunidad presenta un avanzado estado de deterioro. Hay servicio de buses tres veces por semana. El relativo aislamiento no es grave porque una gran proporción de campesinos cuenta con vehículo. En la localidad,

según el censo de 1982, había una población de 565 habitantes. En lo referente a servicios, en el sector existe una escuela primaria con una matrícula aproximada de 280 alumnos y una posta rural, servicios que dependen del Municipio de Linares. La mayor parte de las casas tienen luz eléctrica, pero el servicio de agua potable no ha llegado aún al sector.

Los suelos de esta zona son de buena calidad, con riego, y los rendimientos son altos. Los principales rubros agrícolas son la remolacha azucarera, el frijol y el trigo, y en menor medida destaca el cultivo de maravilla (girasol). Otros rubros, tales como las hortalizas, maíz, papas, etc., son destinados preferentemente al autoconsumo. Dos de los cultivos principales, la remolacha y la maravilla (girasol), son adquiridas en su totalidad por agroindustrias ubicadas en esa región. Estas proporcionan asistencia técnica, semillas y fertilizantes.

Esta localidad formaba parte del ex-fundo San Víctor Alamos, que tenía una superficie superior a las 10.000 hectáreas de terrenos de riego. Los principales cultivos eran trigo, remolacha, frijol y vinos. Posteriormente el fundo fue expropiado y constituido en asentamiento (1972), pero esto no implicó grandes cambios en el sistema productivo. En los años posteriores (1976), el asentamiento se parceló en 84 lotes con una superficie promedio de 17 hectáreas. De éstas un 65% permanecía en 1988 en manos de los asignatarios originales. En lo referente a organizaciones sociales, en el sector existe una Junta de Vecinos. El primer sindicato se constituyó en el fundo en el año 1968, operando hasta 1976, fecha en que se disolvió junto con el asentamiento.

#### **4.1. El Comité Campesino**

El Comité Campesino de San Víctor Alamos se creó en el año 1979 a instancias del encargado de la comunidad cristiana de la localidad, quien poseía información de los programas de apoyo del Departamento de Acción Rural del Obispado de Linares (DAR). Al comienzo el comité sólo contaba con un encargado o coordinador. Recién a fines del año 1987 se constituyó la primera directiva con un presidente, secretario y tesorero. Ese año el comité lo conformaban 25 socios, todos ellos parceleros, con un promedio de unos 50 años edad.

La formalización del sistema de gestión tuvo como objetivo revitalizar la organización y lograr una participación más activa de los socios. No obstante, hasta el momento, la participación se reduce a tramitar los créditos que otorga el DAR de Linares. Los socios del comité asisten a una reunión con el técnico de la institución, en que se entregan las solicitudes de los créditos a cada socio y se plantean algunos objetivos y planes de trabajo para el año. Estos planes, por lo general, no se cumplen. La entrega de los créditos es, pues, la única ocasión en que se logra reunir a la totalidad

de los socios. El resto del año la participación se limita a la asistencia de unos pocos miembros a las reuniones mensuales en que se presta asesoría técnica y capacitación. Esta es una situación que la nueva directiva pretende revertir a futuro.

La mayor parte de ellos manifiestan una valoración positiva del comité porque obtienen créditos en condiciones muy favorables y asistencia técnica gratis. Más allá de esto no aprecian la organización como un medio para otros fines. Tampoco existen actividades comunes que propicien y estimulen la cohesión del grupo. La mayor parte de los comités que se integran a la red de apoyo y asesoría técnica que proporciona el DAR de Linares están afiliados a la Asociación Gremial Esperanza Campesina. Pero el hecho que la participación en la A.G. no es una iniciativa propia del grupo, sino más bien un proyecto de la institución de apoyo, hace que esta afiliación no pase de ser una formalidad. En efecto, la mayoría de los miembros no tenían conciencia del rol de esta entidad gremial y de sus derechos y deberes dentro de la organización. Por las entrevistas efectuadas en terreno, pareciera que algunos socios incluso desconocen pertenecer a dicha Asociación Gremial.

El Comité de San Víctor Alamos ha carecido de capacidad de conducción para canalizar las inquietudes de los socios. En la perspectiva de superar los problemas, el DAR impulsó cambios en la estructura de la directiva, ampliando el número de cargos y dando mayores atributos y funciones al presidente del comité. La constitución de la nueva directiva se realizó en abril del año 1987, mediante votación secreta, resultando electo presidente el miembro más joven (28 años) de la organización. Este nuevo dirigente reside desde hace muy poco tiempo (1985) en la localidad de San Víctor Alamos, en donde adquirió parte de una parcela. El alto nivel educativo de esta persona, un caso atípico dentro del medio campesino, y la experiencia organizativa adquirida en diversas organizaciones y en jornadas de capacitación organizadas por el Obispado de Linares, influyeron en la decisión de ponerlo al frente de la organización.

#### **4.2. El problema judicial**

A fines del año 1987 irrumpió un hecho inesperado. Los descendientes de los propietarios del fundo San Víctor Alamos pusieron una demanda judicial de restitución de la tierra expropiada, ya que el decreto de expropiación sería inválido debido a fallas de procedimiento. Entre otras, se argumenta que no se canceló el valor total de la tierra que correspondía a los dueños de la propiedad confiscada. A raíz de esta situación los parceleros y los posteriores compradores de las tierras se organizaron y contrataron a un abogado para enfrentar la demanda judicial. Para esto cada propietario aportó una suma de dinero. El presidente del comité es uno de los representantes ante la querrela judicial que los afecta. Esto

mantuvo preocupados a los parceleros estimulando una suerte de cohesión social ante el creciente temor de perder las parcelas.

Hasta ahora el grupo ha funcionado para obtener el crédito que proporciona el DAR, siendo éste el motivo original de integración de los socios. Según lo manifestó el actual presidente, se pretende revertir esta situación buscando mecanismos que propicien y motiven una participación activa y comprometida con la organización en el sentido de valorarla como una instancia dentro de la cual se plasmen tanto las inquietudes de tipo productiva como las de tipo social. El problema de la tierra que se les presenta, constituye, en esta perspectiva, un elemento importante de cambio de la organización, por lo menos el problema persista.

## **5. EL COMITE DE PEQUEÑOS AGRICULTORES DE CHECURA**

Esta sección describe las características principales del comité campesino de Checura, comuna de Ranquil, Provincia de Concepción, VIII Región. Se trata de una localidad ubicada a unos 60 kilómetros al Noroeste de la ciudad de Concepción. Anteriormente esta localidad formaba parte de la comuna de Ranquil. Sin embargo, hacia 1983 una restructuración territorial fijó arbitrariamente una nueva divisoria comunal entre Ranquil y Coelemu sobre el camino público que pasa por el centro de la comunidad. De esta forma cada mitad depende de un municipio distinto, dificultando los trámites burocráticos. Sin embargo, tales problemas no son impedimento para que la población del lugar posea un fuerte sentido de pertenencia a la comunidad, la cual está determinada por los conflictos que existen contra otras localidades. No obstante, tal sentimiento de pertenencia no se refleja en una actitud proclive a la participación en organizaciones.

Coelemu es el pueblo más importante de la zona. Desde Checura hay dos vías de acceso al pueblo. La topografía del lugar es muy accidentada y el poblado se ubica en una altitud superior al resto de las localidades cercanas. El problema más importante del área es la erosión, la cual preocupa notablemente a los habitantes del lugar. El rubro agrícola principal de esta zona es la producción de vino. Las viñas se ubican en laderas, sin riego y con una tecnología muy atrasada. El producto más importante es el "vino pipeño" (vino sin filtrar). Además se hacen otros productos: chicha, chichón y aguardiente. Checura, Batuco y otros lugares vecinos, constituyen remanentes de las grandes viñas que existían en estos lugares en el siglo XIX, las que junto al trigo, constituían la base de la agricultura de la región. Hoy, dadas las circunstancias económicas y ecológicas adversas, no es posible sembrar trigo y las vides han sido en gran parte arrancadas. Estos terrenos se están usando actualmente para plantaciones de pino insigne.



Antiguamente en Checura habian dos fundos y un sector de minifundio. Los fundos comenzaron a fragmentarse por herencia en la década de 1930, pero en la medida que muchos de los herederos se dedicaban a actividades urbanas, fueron vendiendo lotes de terreno. De esta manera, una parte de esas tierras fueron compradas por minifundistas y pequeños propietarios. Esto dio lugar a un sector campesino bastante heterogéneo, pero que se mantuvo estable. No obstante, recientemente han ocurrido dos hechos que están introduciendo modificaciones en la estructura de tenencia. Uno es la reducción del tamaño de algunos predios por efecto de la disminución de la migración urbana en la última década, dando lugar a un proceso de minifundización. El otro es la consolidación de un sector mediano que no se dividió y que ha comprado tierras a otros minifundistas.

Existen también otros factores que han profundizado la heterogeneidad. Los productores cercanos al camino cuentan con mejor acceso al mercado y con una mayor capacidad de bodega. Además tienen vehículos propios para transportar el vino a los centros urbanos más importantes de la región. Se pudo comprobar que aquellas personas que combinaban una buena gestión empresarial y estaban sobre el camino, lograban rentabilidades muy superiores respecto del resto de los productores con similares recursos, pero con mayores dificultades de acceso. En relación al empleo de mano de obra asalariada, lo usual es que en los predios más extensos requieran trabajo asalariado. Los trabajadores provienen en su mayoría de entre los pequeños propietarios más pauperizados del lugar. También llegan trabajadores de los pueblos de Coelemu, Ñipas, San Agustín y San Rafael.

La mayor repercusión del modelo económico en este sector fue la prolongada crisis del precio del vino (entre 1980 y 1985). En 1980 se pagó \$2 (US\$0.05) por kilo de uva al productor. Los bajos precios del vino fueron desastrosos para un gran número de productores, forzándolos a vender la tierra. Aquellos que pudieron soportar la crisis tienen buenas perspectivas a futuro, ya que la mayoría posee vehículos medianos y grandes en los cuales pueden llevar el producto directamente a los mercados más importantes de la región. Los que no tienen transporte venden su vino a precios inferiores, a estos mismos productores o bien a intermediarios. La recuperación del precio del vino comenzó en 1985. Al momento del estudio, el precio fluctuaba entre los \$20 y los \$30 por kilo de uva (US\$0.10 a 0.15).

### **5.1. El comité de pequeños agricultores**

El comité de pequeños agricultores de Checura se originó en 1986 a instancias del Instituto de Promoción del Desarrollo, INPRODE, de Concepción. Inicialmente la idea del crear un comité fue acogida con mucha desconfianza, pero luego de transcurridos dos meses se logró constituir finalmente la

organización. La asistencia quedó a cargo de los técnicos de la oficina zonal de Coelemu. Se elaboró un programa de trabajo basado en las sugerencias de los técnicos, estableciéndose un calendario de actividades en dos áreas: una de crédito, asistencia técnica y capacitación agrícola, y otra de sanidad animal. La primera consistía en un crédito total anual de \$ 25.000, que se entregaba en insumos (fertilizantes y plaguicidas). También se proporcionó asistencia técnica, se mantuvieron ensayos de cultivos en terrenos cedidos por un socio, y se realizaron actividades de capacitación. Se contempló también la asistencia de algunos socios a cursos especializados. En el área de sanidad animal se capacitaron dos socios en vacunación de animales. Junto con ello se otorgaron facilidades para que el grupo tuviera un botiquín veterinario.

A futuro se espera implementar un programa de capacitación en cultivos básicos de autosubsistencia, especialmente en trigo, lentejas y cebada. También se ha discutido entre los socios la posibilidad de crear una cooperativa de comercialización, la que se insertaría dentro del resto de las actividades del comité. Ciertamente esta iniciativa podría representar una buena solución a los problemas de la venta del vino. Hay tres dificultades: administración, lograr la homogeneización de la calidad del vino, y formar un capital inicial.

Con posterioridad a la formación de este comité las mujeres de los socios formaron una organización femenina, la que se vinculó al grupo de señoras que apoyaba CEMA (organización de carácter oficial). A esta agrupación se agregaron algunas socias y actualmente el grupo funciona como CEMA y como grupo de señoras del comité. Las mujeres reciben apoyo y capacitación de ambas instituciones. El taller de mujeres desarrollaba un programa de tejido y costura con monitoras de INPRODE y un programa de pintura en tela con monitoras de CEMA. Esta situación es poco común, ya que usualmente los comités ligados al gobierno funcionan por completo separados de los vinculados a las ONG.

El comité de pequeños propietarios de Checura cuenta con una directiva compuesta de un Presidente, Secretario, Tesorero y una Comisión de Crédito integrada por dos socios. Esta fue elegida en forma directa, nombrándose a los candidatos para cada cargo ante lo cual la asamblea votaba a mano alzada. La gestión de la directiva tiene una duración de un año y las elecciones se efectúan en el mes de mayo. De acuerdo a lo afirmado por estos dirigentes, la participación de los socios fue casi total en las primeras dos reuniones. En la primera se efectuó el pedido del crédito y en la segunda se entregó este préstamo en la forma de insumos. Después de esto, la concurrencia bajó notablemente, asistiendo al resto de las reuniones generalmente menos de la mitad de los socios inscritos. Al parecer, incluso aquellos socios que participan más activamente lo hacen de una manera meramente formal y están

más preocupados que los vea el técnico que aportar con iniciativas e ideas para el desarrollo de la organización.

Esta falta de compromiso se debe a varios factores. Uno de ellos es la inexistencia de un líder capaz de incentivar la participación. Los problemas derivados de la carencia de liderazgo son evidentes si se considera que los mismos dirigentes reconocen ocupar esos puestos porque nadie más los quería asumir, o bien, porque la posición les da acceso a un vehículo que puede ser ocupado para actividades personales. Otro factor ha sido el cambio del técnico que originalmente formó este grupo. INPRODE alegó la necesidad de una rotación de los técnicos. Si bien, a nuestro parecer, ello no es la causa fundamental de los problemas, los dirigentes argumentan que esto generó la actual falta de compromiso entre los integrantes del comité. Un tercer factor se relaciona con la comunidad misma. En Checura se pudo observar que no existen formas tradicionales de ayuda recíproca. Incluso las organizaciones tradicionales, como Juntas de Vecinos o clubs deportivos, han tenido problemas debido a la falta de interés de sus socios. La nueva división comunal ha agudizado esos problemas, debido a que los residentes pertenecen a dos juntas de vecinos distintas, y los clubs deportivos se vinculan a distintas ligas comunales. El único intento conocido por integrar a todas las organizaciones del lugar fue en 1986 y provino de un profesor de la escuela, quien tras grandes esfuerzos logró comprometer la participación de varias organizaciones en una actividad destinada a los niños en Navidad.

Un elemento que podría explicar esta situación es que la comunidad se estructura en torno a cuatro familias. Estas conforman casi el 80% del total de vecinos de Checura. Cada familia es la base de una organización. Aun cuando sus apellidos se mezclan, hay tendencias claras de predominio de ciertas familias en algunas organizaciones. En el caso del comité se pudo constatar que se repetían los apellidos de un único tronco familiar.

## **5.2. Perspectivas del grupo**

En base a lo mencionado anteriormente es posible concluir que la organización funciona esencialmente debido al apoyo externo. No existen iniciativas serias al interior de la organización para desarrollarla hacia otros campos, tales como la creación de un grupo de comercialización o una cooperativa de ventas de vino. Estas ideas no fructifican debido a la falta de una persona que esté dispuesta a asumir la responsabilidad de la dirección. Los problemas de la comunidad multiplican los aspectos negativos de esta situación. En la actual situación en que se encuentra este grupo y en el caso que INPRODE dejara de prestarle apoyo, lo más probable es que el comité inmediatamente deje de funcionar. En este sentido, si los miembros no desarrollan una conciencia solidaria que

privilegie la cooperación por sobre sus intereses particulares, y no surge al mismo tiempo un sistema de liderazgo fuerte y capacitado, todos los esfuerzos realizados para consolidar la organización de los campesinos serán finalmente estériles.

## **6. TALLER SAGRADO CORAZON**

La organización que describiremos en este caso es una agrupación femenina denominada Taller Sagrado Corazón de Jesús, conformado por mujeres de la ciudad de Linares. Sus labores están orientadas preferentemente a la confección de tejidos y pintura en género. Para el desarrollo de estas actividades cuentan con el apoyo y la asesoría del Departamento de Ayuda Fraterna (DAF-CARITAS), del Obispado de Linares. El taller cuenta con 15 socias, de las cuales el 70% se ubica en el rango de 30 a 50 años de edad. Un tercio de las socias del grupo participan además en el Centro de Madres que funciona en la población.

### **6.1. Origen del taller**

Este taller está ubicado en la población Villa Oriente de Linares. Esta villa se creó en 1971, producto de una ocupación ilegal de terrenos. En 1987 habían alrededor de 100 familias, en las 98 propiedades que conforman la población. Uno de los graves problemas que afectó por muchos años a las familias del sector fue el desempleo. Durante los últimos 10 años la mayor parte de las familias participaron en alguno de los varios programas de desempleo que implementó el gobierno: PEM (Programa de Empleo Mínimo); POJH (Programa Obras para Jefes de Hogar); y PIMO (Programa Intensivo de Mano de Obra). Las remuneraciones de estos programas fueron inferiores al salario mínimo, con lo cual es evidente que las familias no lograban cubrir sus necesidades básicas. Por este motivo muchas familias emprendieron actividades complementarias para incrementar sus ingresos.

Esta crítica situación de pobreza y marginalidad favorece sin duda la creación y desarrollo de grupos de autoayuda. En efecto, esta situación llevó a algunas pobladoras del sector a recurrir al Obispado. Originariamente las ayudas eran recibidas en forma individual, pero posteriormente, como una forma de impulsar la débil organización poblacional, el DAF empezó a canalizar su ayuda a través de agrupaciones comunitarias. Una de las pobladoras de la Villa Oriente, beneficiaria de estos programas, organizó en el año 1984 el primer grupo de mujeres de la población, al cual denominaron Taller del Sagrado Corazón de Jesús. La primera actividad que desarrolló esta organización fue un programa de huertos familiares. El DAF proporcionaba las semillas, la capacitación y el apoyo técnico. Junto al apoyo específico del programa de huertos, las socias del grupo mensualmente recibían alimentos, princi-



palmente leche, harina y mantequilla. Al parecer, la posibilidad de acceder a estos alimentos, más que las actividades propias del huerto, fue lo que indujo a las pobladoras a participar.

El programa de huertos fracasó porque no se adaptaba a los requerimientos y ni a los medios que disponían las pobladoras. Debido a que el riego se hacía con agua de la red pública, los productos resultaban mucho más caros que comprarlos en el mercado. Posteriormente el grupo derivó, por intereses propios, hacia las actividades de tejido y pintura en género. A poco más de un año de la fundación de la organización, se conformó una nueva directiva. La presidencia la asumió una socia que ejercía igual función en el Centro de Madres de la población. Esta nueva dirigente tuvo algunas discrepancias con la fundadora y primera presidente del grupo, que se retiró finalmente de la organización. A fines de 1987, debido al gran interés que manifestaban otras mujeres por ingresar al grupo, la gestora y ex-socia del grupo Sagrado Corazón, impulsó la creación de otro taller que se denominó Sagrada Familia. Ambas pertenecen a la Agrupación Comunal de Talleres de Linares.

En lo que respecta al funcionamiento interno de la organización, la gestión de la segunda presidente fue valorada negativamente por las socias. Los argumentos eran que dedicaba más tiempo a las labores del Centro de Madres que a las del propio grupo, lo que se reflejaba en su inasistencia a las reuniones mensuales de la Agrupación Comunal de Talleres de Linares. Esta situación condujo finalmente a la renuncia de la presidente. Se conformó una nueva directiva que contaba, según lo manifestado por las socias, con el apoyo y la aprobación de la mayoría.

El grupo se reunía semanalmente para discutir la marcha de la organización, pero las actividades productivas eran realizadas individualmente por las socias. Esto era cuestionado por algunas, argumentando que esta modalidad impedía una integración plena de las socias al grupo. Para superar el problema se proponía una actividad única en que a cada miembro le correspondiera una labor específica de modo que el resultado final involucrara a todo el grupo. Adicionalmente las socias solicitaban una monitora especializada en labores artesanales, específicamente el trabajo en rafia, para aprender y desarrollar esta actividad, que en su opinión les reportaría mayores ingresos que las labores de pintura de tejidos. Tanto las reuniones semanales como las mensuales se efectúan ininterrumpidamente durante todo el año. Esta modalidad de trabajo se adoptó a raíz de la dispersión que provocaba el receso antes acostumbrado de los meses de verano, lo que implicaba el retraso de las actividades

## **6.2. La coordinadora de talleres de Linares**

En Linares existían 28 talleres afiliados a la coordinadora, apoyada y asesorada por el Área Poblacional del Departamento de Ayuda Fraterna del Obispado de Linares. La mayor parte de estas agrupaciones estaban ubicadas en el área marginal urbana de la ciudad de Linares, y la totalidad de ellas conformadas por mujeres. Las primeras organizaciones poblacionales de Linares datan del año 1982, coincidiendo con la crisis económica que afectó al país, y que fue sin duda una de las causales que impulsó a la Iglesia a intensificar su labor asistencial hacia los sectores más desposeídos. La posterior proliferación y permanencia de estos talleres determinó que desde el Obispado se promoviera la gestación de la coordinadora para canalizar las demandas y para optimizar el trabajo de asesoría y apoyo de la institución.

Periódicamente, cada dos años, se efectúa la renovación de los dirigentes de la coordinadora, la cual se compone de nueve cargos. La mesa directiva, junto a las tres personas que conforman el equipo de apoyo del Obispado, se distribuyen los grupos para efectuar las visitas mensuales con el objetivo de evaluar en el terreno las actividades que se están desarrollando. Otra de las funciones de la coordinadora es implementar exposiciones de trabajos cada fin de año para comercializar allí la mayor parte de sus productos (tejidos, bordados, etc.).

## **7. UN TALLER DE COSTURA EN HUEPIL**

Otra de las organizaciones seleccionada para el estudio de casos fue un grupo de costura ubicado en el pueblo de Huepil. Su actividad principal es la reparación de vestuario usado proporcionado por CARITAS. La membresía está conformada en su totalidad por mujeres. El trabajo es promovido por la Iglesia Católica.

El pueblo de Huepil (5.000 mil habitantes) se ubica en el sector precordillerano de la VIII Región; a unos 50 kilómetros al sureste de la ciudad de Los Angeles. Pertenece a la comuna de Tucapel, provincia de Bio-Bio. La comuna de Tucapel es mayoritariamente urbana y su población se concentra en cuatro pueblos: Tucapel, Trupán, Polcura y Huepil. Este último es la cabecera comunal y concentra el mayor número de habitantes y servicios: hospital, correo, una escuela primaria con una matrícula de 1.000 alumnos atendido por 40 profesores, y un liceo con 400 alumnos y 15 docentes.

Las actividades económicas más relevantes de la comuna son la forestal y la triguera, ocupando la mayor proporción de mano de obra del sector. En el pueblo de Huepil se encuentran ubicados dos importantes centros productivos de la comuna: el Molino Huepil y el aserradero, ambos de un mismo pro-

pietario, quien es además dueño de varios fundos del sector. Uno de los fundos más grandes (40.000 hectáreas) es la hacienda Rucamanqui, que actualmente es propiedad de la División Forestal de la compañía petrolera Shell. Existen también en el sector pequeñas propiedades que producen trigo. El molino de Huepil es el principal comprador. Estas pequeñas propiedades absorben también una importante proporción de mano de obra a través del sistema de medierías. Muchos de los habitantes de los pueblos de la comuna se desplazan diariamente al campo a trabajar como obreros forestales o como medieros.

### **7.1. El contexto organizacional del grupo**

En la comuna de Tucapel hay cinco grupos de costura, distribuidos en los cuatro pueblos (en Polcura hay dos). Estos talleres están agrupados en una coordinadora conformada por cada una de las encargadas de los grupos, más dos personas (una laica y una religiosa), que a nombre de la parroquia, asesoran, dirigen y gestionan la obtención de recursos para los grupos. Junto a estos grupos de costura de carácter permanente, funcionan además unos talleres denominados "proyectos", que tienen una duración de tres meses; generalmente de mayo a junio, en la época de menor empleo. Las actividades desarrolladas por estos grupos son trabajos en arpillera, mimbre, pintura en género, tejidos a crochet, etc. Los miembros de estos talleres son mujeres y reciben un aporte o ayuda en alimentos (leche, harina y mantequilla), de parte de Caritas. Las encargadas de seleccionar a las personas para participar en estos talleres son las mujeres a cargo de los grupos de costura de cada pueblo. Como la demanda por participar es alta debido al beneficio alimentario, los criterios de selección lo determinan el nivel socio-económico de las familias. Los recursos que obtiene la parroquia de Caritas, permiten implementar no más de dos a tres de estos talleres temporales por cada pueblo, con un promedio de unos quince miembros por grupo. Para una distribución justa de los pocos recursos se ha establecido como criterio una rotación anual de las beneficiarias de estos programas.

Para evaluar las actividades de los talleres temporales (los proyectos) y los grupos permanentes, el equipo de coordinación realiza una reunión mensual. Hay dos coordinadoras. Una es una líder local. La otra es una monja que forma parte de un equipo de cuatro religiosas canadienses que trabajan en la comuna.

La organización que se describe es un grupo denominado "Taller Voluntario Permanente de Huepil". Se define como voluntario porque el trabajo de las socias es motivado por una convicción cristiana que valora la solidaridad y el servicio a los demás. Este tipo de acción se apoya en una retribución de tipo subjetiva, que es la fuerza que reproduce al grupo. Esto lo diferencia de los talleres de proyectos, en

los cuales la participación es motivada por una necesidad económica.

El grupo de costura de Huepil se creó en el año 1976. Antes de la conformación de este taller las donaciones las distribuían dos o tres personas designadas por la parroquia. Para montar el taller se buscó una persona que tuviera conocimientos de costura solicitándose la cooperación de algunas mujeres ligadas a la parroquia, a las cuales se capacitó para integrarlas como ayudantes. De este modo se inició el primer grupo de costura del sector. A partir de esta experiencia surgieron grupos semejantes en los otros tres pueblos. El taller permanente de Huepil tiene reuniones semanales, con la excepción de los meses de verano. Una de las socias está a cargo de las actividades de costura y actúa como la monitora del grupo.

En el estudio se constató que la mayor parte de la socias pertenecen a hogares con un bajo nivel de ingresos. Cinco de las socias son viudas y viven de una pensión. En 1987 la pensión era inferior a 10 mil pesos (US\$40) al mes. Una es soltera y la otra separada. Hay dos casadas y viven del ingreso del esposo. Parece importante rescatar el hecho que la no retribución monetaria de la actividad determina que participen personas marginadas de la producción, cuyo promedio de edad sobrepasa los sesenta años. Esto marca un fuerte contraste con el grupo de talleres de Linares, conformado por mujeres jóvenes que participan por mejorar su ingreso familiar.

## **7.2. Liderazgo y gestión organizacional**

La líder del grupo de Huepil es también la coordinadora parroquial de los programas y representa un caso típico de liderazgo local. Su primera participación en organizaciones se remonta a fines de los años sesenta. En 1969 fue designada encargada de la capilla de Rayenco, localidad situada cerca de Tucapel. Su esposo era empleado de una de las firmas constructoras de una central hidroeléctrica. Sus funciones específicas eran la liturgia y la distribución de los alimentos y ropa que entregaba Caritas. Por su rol de encargada parroquial, participó en varias jornadas de capacitación y reflexión que organizaba la diócesis. Esta actividad le permitió adquirir experiencia. Esta persona llegó a radicarse en el sector en el año 1976. Por propia iniciativa comenzó a participar en las actividades parroquiales impulsando la creación de talleres.

A juicio de la religiosa encargada de los talleres, existe en general una participación pasiva de parte de los miembros, que acatan, sin mayores cuestionamientos, las actividades que proponen las líderes de los respectivos sectores. Las que manifiestan una actitud más dinámica son las mujeres que participan o participaron en algún Centro de Madres. Uno de los aspectos que preocupa a las encargadas es la permanente



disminución de los recursos que está entregando Caritas, pues ello implicaría la paralización de los talleres de proyectos.

Es importante resaltar también un aspecto que recurrentemente señalaron las encargadas parroquiales y las líderes de los grupos. Se refiere al cambio de jurisdicción en 1986 de la comuna desde la diócesis de Chillán a Los Angeles. Este cambio es percibido como negativo, ya que han disminuido los recursos materiales y humanos para el funcionamiento de las organizaciones. Anteriormente éstas eran asesoradas y supervisadas por DAF Chillán. Se efectuaban visitas periódicas al sector, proporcionando asesoría y capacitación, y además, junto con las coordinadoras y encargadas de los talleres, se realizaban reuniones de evaluación de las actividades que se estaban desarrollando. Tanto las dirigentes como las miembros de los grupos manifestaron un reconocimiento a la labor desempeñada por ese organismo. Esto contrasta con la percepción negativa que expresan hacia el trabajo que desempeña la diócesis de Los Angeles, ya que no cuentan con un organismo de apoyo que proporcione capacitación y asesoría para imprimirle cierta coherencia a los programas. Esto, unido a la creciente disminución de recursos, ha generado una situación de incertidumbre en torno al desarrollo futuro de los grupos.

## **8. LA COMUNIDAD INDIGENA DE SANCHEZ**

Otra organización estudiada fue un comité campesino ubicado en la comunidad indígena de Sánchez, o Traro-Sánchez, que se encuentra ubicada a 12 kms. de la ciudad de Victoria. El grupo comenzó a funcionar en 1964. Durante siete años a partir de 1973 el comité cesó en sus funciones. A comienzos de 1980 comenzó a recibir apoyo del Instituto Indígena, una institución del Obispado de Temuco.

### **8.1. Características de la comunidad**

La historia de la comunidad es compleja. Se originó en una concesión hecha por el gobierno del Presidente Montt al entonces cacique Traro Sánchez en pago por los servicios prestados en la Guerra del Pacífico. La extensión de la reducción era de 1.300 hectáreas de las cuales hoy sólo quedan unas 700. Algunos de los descendientes del cacique Traro Sánchez vendieron sus partes a campesinos no mapuches, lo que terminó con el carácter "puro" de la reducción, restringiendo lo propiamente indígena a poco más de las dos terceras partes de la población. Además, debido a las sucesivas divisiones de tierra, la comunidad se ha convertido en una zona de minifundio. Adicionalmente, parte de la tierra fue usurpada a comienzos de siglo por un hacendado del lugar. Este individuo le arrendó al cacique una extensión superior a las 400 hectáreas, que luego se transformó en venta gracias a la complicidad de un Notario de la zona. Pese a que se han realizado innumerables denuncias de esta venta ilegal en la región y en la

capital, la respuesta de las autoridades de turno siempre ha sido la misma: "no existen pruebas suficientes que demuestren la existencia del delito de estafa".

Durante la Reforma Agraria algunos fundos fueron ocupados por los campesinos del sector exigiendo la expropiación. A uno de ellos, colindante con la reducción, se le expropiaron unas 200 hectáreas, las que se traspasaron a la comunidad, constituyéndose así un asentamiento indígena. Este asentamiento funcionó hasta el año 1977, fecha en la cual fue dividido en parcelas, que se asignaron a un número reducido de familias.

La historia productiva del lugar se ha mantenido inalterada a través de los años. Entre los fundos del lugar los rubros más importantes (con leves fluctuaciones periódicas) son: trigo, cebada, avena y oleaginosas (raps, maravilla). Los campesinos mapuches se dedican básicamente a la producción de trigo, papas y frijoles para autoconsumo. Algunos tienen un huerto y unos pocos animales de crianza menor. Los que poseen animales de labranza (bueyes y caballos) son pocos. Otros prefieren poner en arriendo sus tierras antes que trabajarlas ellos mismos debido la escasa extensión de los terrenos.

Hay poco empleo asalariado local debido a que la actividad cerealera en los fundos se encuentra muy mecanizada. Estos cuentan con escaso personal de planta (p.e. en uno de 150 hás. había sólo dos trabajadores permanentes) y en los períodos de cosecha no llegan a ocupar más de 15 trabajadores temporeros. Las personas contratadas son en su mayoría de origen no mapuche debido a que está muy extendida entre los productores de la zona la creencia que el indígena es flojo y borracho. Los mapuches tradicionalmente han migrado temporalmente al trabajo frutícola en Argentina. Recientemente las migraciones temporales tienden a dirigirse hacia la zona frutícola chilena.

## **8.2. Historia de la organización**

El Comité Campesino Traro Sánchez es una de las organizaciones de mayor antigüedad encontradas en el estudio. Esto motivó el interés por conocer con mayor detalle sus características. Su origen se remonta al año 1964, fecha en que unas 12 familias se reunieron por su propia iniciativa con la finalidad de incrementar sus ingresos creando un comité de producción de huevos. Para tal efecto cada una de las familias participantes entregó 10 gallinas. El alimento también era aportado por las familias en proporciones iguales. Al cabo de un tiempo, y debido a la escasez de recursos, la empresa comenzó a decaer. La solución al problema se encontró en INDAP. Sin embargo, debido a que esta institución estaba en ese tiempo implementando un programa de producción porcina, su propuesta fue organizar un criadero de cerdos, la que fue

acogida por el comité. Obtuvieron un crédito para construir un local para 500 animales.

Pese a que la organización había surgido por iniciativa de sus miembros, lo cual aseguraba un mayor grado de control sobre las actividades, en la práctica el grupo fue perdiendo cada vez más ingerencia en sus propios asuntos debido a la dependencia de INDAP para la compra de insumos, la comercialización del producto, y para la adquisición de los animales para la engorda. Es decir, la única fase en la cual el grupo tenía real participación era en la alimentación y el cuidado de los animales. Esto condujo a un estado de disatisfacción entre los miembros, los cuales alegaban que los precios conseguidos por INDAP eran cada vez menores y que la organización no ganaba a pesar de todos sus esfuerzos.

El desarrollo actual del comité, así como sus perspectivas futuras, tienen que analizarse tomando en cuenta la historia de la comunidad local. Esta comenzó a dividirse a comienzos de la década de 1960 debido a disputas entre las principales familias del lugar, las que fueron afiliándose a distintos partidos políticos. El punto culminante de ese conflicto fue la obtención del apoyo de INDAP por parte del Comité Traro Sánchez. Hasta ese momento las familias que inicialmente no habían querido integrarse al grupo de producción de huevos, al enterarse del apoyo de INDAP trataron en integrarse, pero ello les fue negado. Los celos y envidias aumentaron hasta llegar a un punto crítico en el cual la comunidad se dividió en dos bandos, los cuales se concretaron en posiciones políticas de derecha y de izquierda. Hasta ese momento INDAP apoyaba a la fracción de izquierda.

El golpe militar del 1973 cambió esta situación. Los dirigentes del comité fueron acusados de dedicarse a "actividades comunistas" y de propiciar un levantamiento armado entre los indígenas. A esto problema se sumó un brote de triquinosis entre la población porcina. Además, los nuevos funcionarios de INDAP notificaron al Comité el vencimiento de un crédito con el que se habían comprado un tractor, un carro de arrastre y una máquina para preparar alimento a los animales. Todo ello provocó la quiebra del Comité Traro Sánchez. Los cerdos remanentes y algunas máquinas fueron entregados a INDAP para amortizar la deuda, quedando un saldo de deuda a ser cancelado en cinco años.

Algunas familias que habían quedado marginadas de la organización Traro Sánchez, por otra parte, se vincularon al nuevo gobierno y crearon un nuevo grupo llamado Sánchez Mollilco, el cual aún sobrevive y es apoyado por INDAP y la Municipalidad de Victoria. Los primeros acusan a los socios de este comité de haber denunciado la supuesta "militancia" comunista de las dirigentes del comité y su encarcelamiento para obtener el apoyo del gobierno para sus actividades.

Un elemento que ha venido a sumarse a los factores de conflicto es la enorme influencia que ejercen varias sectas religiosas que existen en la comunidad. Este crecimiento del fraccionalismo de origen religioso es el producto de la penetración de sectas tales como la comunidad Bajhai y de diversas ramas de iglesias evangélicas que desarrollan labores misioneras en la región. Estas ofrecen también, debido a que reciben ayudas del exterior, diversos beneficios económicos a los campesinos indígenas a cambio de sumarse a sus congregaciones.

## **8.2. Situación actual y perspectivas**

En la actualidad el comité es prácticamente una familia. La dinámica organizacional es muy pobre. Simplemente esperan que una vez al año se aparezca alguien del Instituto Indígena con el crédito en semillas, el que cada socio va a cancelar a Temuco al final de la cosecha. La escasez de tierra agrícola, acompañada de una ausencia de oferta de trabajo en los fundos de la zona, profundizó el problema de la cesantía entre los habitantes mapuches de la localidad. Es sintomático en este sentido el aumento alarmante del alcoholismo, las disputas familiares, el abandono del hogar, las rencillas entre las diferentes familias, etc. evidenciando una desarticulación social muy aguda.

Las divisiones históricas de las familias de la comunidad, que han tenido tradicionalmente una expresión política, se ven también agudizadas por las divisiones religiosas. Desde este punto de vista es muy difícil que pudiera surgir una organización que agrupe a toda la comunidad, excepto para elementos muy puntuales, como es el actual comité de electrificación. Por otra parte, ante la falta de alternativas productivas agrícolas y de empleo en los fundos o pueblos cercanos, se aprecia que la mayor parte de los jóvenes salen en busca de empleo temporal fuera de la región.

## **9. LAS ORGANIZACIONES DE EL ÑADI-PICHIDAMAS**

Las organizaciones estudiadas en este lugar son un Comité de Huertos Familiares, otro de Apicultura y un Taller de Costura. Las tres organizaciones son apoyadas por Caritas, y en el caso del Taller de Costura, la monitora es funcionaria del Instituto de Educación Rural (IER) de Osorno. También, en distintos periodos, han participado apoyando las organizaciones el Centro de Investigaciones en Desarrollo Educativo (CIDE) de Santiago, y la Fundación Radio Escuelas para el Desarrollo Rural (FREDER) de Osorno.

La localidad denominada El Ñadi-Pichidamas se encuentra ubicada en la comuna de Entre Lagos, provincia de Osorno. Consta de tres sectores: El Ñadi, Pichidamas, y El Ñadi-Pichidamas. En la confluencia se ubica la capilla, la escuela y la



posta de salud. Los dos primeros son fundos. El Ñadi-Pichidamas está conformado, en cambio, por pequeños propietarios y minifundistas.

La provincia de Osorno fue históricamente una zona de fundos de tamaño mediano dedicados a la crianza de bovinos y a la producción de leche. En algunos sectores de la provincia se encuentran comunidades de minifundistas y pequeños propietarios. Esta estructura permaneció inalterada hasta la reforma agraria. A partir de ese momento hubo gran actividad sindical y unos pocos fundos de la zona fueron expropiados pasando sus tierras a constituir asentamientos de la reforma agraria. Con posterioridad a 1973 se procedió a devolver una parte de las tierras expropiadas y otra parte fue parcelada. Sin embargo, muy pocos de los asignatarios han podido mantenerse como productores. Según diversas fuentes, más de un 70% de ellos han vendido sus tierras a terceras personas. Por su parte, las pequeñas propiedades y el minifundio han experimentado un proceso de subdivisión de la tierra por herencia, dando lugar a un gran número de pequeñas propiedades que no exceden las dos hectáreas físicas. En la región, zona ganadera y poco apta para cultivos, esta superficie es muy escasa y no alcanza ni para cultivos ni para criar animales.

La producción principal de los fundos y los parceleros de la reforma agraria es la crianza de animales para carne y leche. La leche es entregada a tres grandes empresas procesadoras en Osorno. En cambio, entre los pequeños propietarios y minifundistas se cultiva trigo, papas, frijoles, maíz y productos hortícolas para autoconsumo. Otra actividad importante para los pequeños propietarios es la explotación de bosques para la producción de leña y carbón. Esta actividad se hace usualmente en forma de mediería con los fundos del sector que poseen los bosques. Los medieros ponen trabajo e infraestructura (motosierra, carretas, etc.) a cambio de la mitad de la leña obtenida, actuando como pequeños empresarios. Debido a que en la ganadería no se precisa de mano de obra intensiva, la cifra de trabajadores permanentes incorporados a los fundos es bastante pequeña. Sólo aumenta un poco la demanda en la época de la cosecha de los pastos, pero ella no alcanza para satisfacer las necesidades de trabajo de los habitantes del lugar. Esto hace que muchas de las familias que no alcanzan a cubrir sus gastos a través del año sean muy receptivas a otras formas de aumentar sus ingresos. Una de las posibilidades son los programas de apoyo, y por tanto, hay interés en participar en organizaciones de autoayuda.

### **9.1. La estructura de los grupos**

Podemos señalar que las primeras organizaciones en El Ñadi-Pichidamas se remontan al período de la reforma agraria. En esa época la región contaba con un alto número de trabajadores asalariados, lo que posibilitó la formación de sindicatos. Sin embargo, dado que el tamaño de los fundos no era muy

grande, y por tanto no expropiables por ley, los trabajadores se orientaron a reivindicaciones laborales y a la obtención de viviendas. En los casos en que hubo expropiación, ésta se hizo a menudo con la oposición de los trabajadores de los predios. A contar del año 1973, las organizaciones reivindicativas entraron en receso, y recién hacia 1982 se reorganizaron algunos sindicatos.

Hacia 1985 se acercó al lugar un monitor del Instituto de Educación Rural (IER) para invitar a algunos vecinos a una jornada de educación campesina en la ciudad de Osorno. De la localidad fueron dos personas, una de las cuales siguió asistiendo a cursos, charlas y seminarios de ésta y otras ONG. Esta persona asumió el rol de promotor en la comunidad, con la labor de estimular la formación de nuevas organizaciones. Para ello contó con el apoyo de IER y de FREDER. Fue esta última institución, en conjunto con el CIDE, la que llegó a El Nadi con el fin de implementar una organización de educación campesina en el proyecto Padres e Hijos (PPH). Dicho Programa funcionó hasta Febrero de 1986. Estando en plena actividad este grupo se transformó en una organización de huertos familiares y de apicultura. Simultáneamente se formó un taller de costura. Para desarrollar estas actividades recibieron ayuda de Caritas (alimentos y ropa) y asistencia del IER en el área de capacitación.

Los socios de los tres grupos son prácticamente los mismos, pese a que orgánicamente funcionan como entes independientes. Se diferencian en que en el taller de costura participan solamente mujeres, en cambio, en el grupo de huertos y de producción apícola participan como unidades familiares. El apoyo de las ONG al grupo apícola y de huertos se desarrolla de manera conjunta, en cambio el taller de costura sólo recibe asistencia técnica de un funcionario del Caritas.

El comité de huertos comenzó a funcionar el año 1985 y en un principio la actividad consistía en que cada socio instalaba un huerto en su casa y recibía las semillas y los fertilizantes a través de la organización. Esta no cumplía otra función que la de ser la intermediaria entre la institución de apoyo y los socios del grupo. Con el tiempo, los técnicos del Caritas se dieron cuenta que esta situación no favorecía la organización ni acrecentaba la solidaridad entre los socios. Como una manera de mejorar esta situación propusieron la construcción de un invernadero y un huerto demostrativo colectivo donde los socios tuvieran que organizarse y distribuirse obligaciones y generar sistemas de división y control del trabajo. El invernadero se destinó a la producción de almácigos, que luego las socias trasladaban hasta sus huertos individuales.

Con esta nueva iniciativa los técnicos lograron que los socios del comité tuvieran un punto de encuentro y de inter

cambio en el cual la membrecía tiene la oportunidad de comprometerse en una actividad que ayude al buen funcionamiento del grupo. Sin embargo, la atención y los cuidados dispensados por los socios a este huerto colectivo son claramente inferiores al esfuerzo que invierten en la mantención de su propio huerto, ocurriendo pérdidas de hortalizas debido a la falta de un adecuado riego y de labores de control de plagas.

No obstante el menor interés demostrado por los socios en el huerto demostrativo, el sólo hecho que tengan que reunirse necesariamente una o más veces por semana ha ayudado, según expresaron los miembros, a reforzar los lazos de amistad y solidaridad entre todos ellos. También esta actividad en conjunto ha servido para que los mismos socios organicen su trabajo y elaboren un programa mensual con asignación de responsabilidades individuales.

El otro grupo, o la otra actividad del grupo, es la apicultura. Esta fue una experiencia negativa. Las abejas, de origen canadiense, murieron en su gran mayoría debido a la falta de interés entre los socios para realizar las tareas requeridas. Esta falta de interés se explica debido a la ausencia de una tradición de producción apícola en la zona.

El taller de costura fue fundado en el año 1986. Constituye una sección femenina de los anteriores, pero al estar apoyado por una institución diferente, funciona como una organización separada. Este grupo se dedica básicamente a arreglar prendas de vestir que les entrega Caritas. Aparte de la ropa, el grupo también obtiene de este mismo organismo una ayuda en alimentos cada cuatro meses. Por su parte, la capacitación en las labores de costura y en aspectos relacionados con la organización la lleva a cabo una monitora del IER, pero el apoyo que puede entregar esta persona era muy limitado por ser la única funcionaria del IER en la comuna de Entre Lagos.

Aún cuando las dos primeras actividades tienen formalmente una filiación familiar, en el grupo de los huertos la participación es esencialmente femenina. Los hombres concentran sus esfuerzos en la producción de leña y el trabajo predial para el autoconsumo, y en algunos casos, entregan leche a las empresas lácteas.

## **9.2. Dinámica organizacional**

Los miembros de los grupos provienen de familias de pequeños propietarios que habitan en su mayoría en un mismo sector de la comunidad. Es necesario destacar que éstas no son las familias más pobres, sino que son los integrantes del estrato con mejores niveles de vida. En cambio los minifundistas no participan por lo general. Las causas de este hecho son de orden cultural. Una es la automarginación de los más pobres que resulta de la desigualdad socio-económica existente entre los habitantes del lugar. En este sentido, los vecinos más

pobres del lugar son reacios a participar dado que su misma situación de pobreza los hace sentirse inferiores al resto. Este es un fenómeno que tiene que ver con el sistema de estratificación local, en la cual existe una clara diferenciación entre los sectores "medios", a los cuales pueden llegar las instituciones de apoyo, respecto de los más pobres que se sienten socialmente marginados y tienen vergüenza de ser mal vistos por los demás.

Otra tiene que ver con lo religioso, y es relevante porque coincide que los sectores más pobres son evangélicos y tienen muy pocas relaciones sociales con los sectores medios, que son católicos. En la medida que los monitores son católicos, los evangélicos se sienten limitados para participar. Más aún, el problema del liderazgo se entremezcla con lo religioso, ya que la encargada del taller y de los otros grupos también lo ha sido por muchos años de la comunidad católica local. Esto implica que aquellos que participan en las organizaciones están de una u otra manera ligados a la comunidad cristiana.

Esta persona ejerce un liderazgo bastante autoritario que en general es aceptado por el resto de las socias. Este tipo de prácticas ha implicado tener fuertes roces con la nueva dirigente formada en los últimos años en los programas de IER que tiene una visión más amplia del desarrollo de la comunidad. Por tanto, en el lugar se ha generado un conflicto de liderazgo entre las dos personas que más trabajan en las organizaciones. No obstante, se ha llegado a cierta división técnica del trabajo ya que cada una ocupa un espacio particular al interior de las organizaciones. Es decir, una tiene más características de líder motivadora y la otra tiene una mejor formación como organizadora de actividades.

La primera es la líder tradicional y está encargada de la comunidad católica desde hace ya varios años. Es considerada por el resto de las socias del grupo como una persona trabajadora y abnegada. El resto de la comunidad la percibe como una persona con un carácter "fuerte", y los agentes externos la ven como un elemento negativo para el fortalecimiento organizacional del grupo y la integración comunitaria dada su personalidad autoritaria y arbitraria. Generalmente, es ella quien decide si una persona puede o no integrar el grupo. En eso la secunda una hermana ante la indiferencia del resto del grupo. Este perfil contrasta con la otra dirigente del lugar.

Esta es una persona joven que ha tenido desde el año 1983 una intensa participación en encuentros, jornadas, seminarios y charlas, tanto dentro como fuera de la región. Por lo mismo, esta persona tiene una concepción respecto del sentido de las organizaciones totalmente diferente a la anterior, tratando infructuosamente de alterar tal orden de cosas, incluso tratando de integrar a los sectores más pobres (evangélicos) de



la comunidad. Esto ha creado diversas instancias de conflicto en la comunidad.

Las actividades de las ONG locales son también un factor que afecta a las organizaciones de la comunidad. Cuando realizamos el catastro de organizaciones de autoayuda se pudo constatar que en este lugar funcionaban tres grupos apoyados por tres instituciones diferentes. Pensamos que ello sería consecuencia de una historia organizativa que se ligaba a un trabajo desarrollado exitosamente por los miembros de estos diversos grupos. En el estudio de caso tuvimos la oportunidad de comprobar, con cierta sorpresa, que estos grupos en realidad eran sólo uno con diferentes nombres según las actividades para ajustarse a los requerimientos de los diferentes proyectos.

La superposición de diferentes instituciones de apoyo ha saturado a los socios, que siendo casi los mismos en todos los grupos, pasan demasiado tiempo en reuniones. Además, esta situación institucional ha logrado confundir a los socios ya que muchos de ellos hasta el día de hoy son incapaces de explicar en que consiste cada grupo, cuales son sus objetivos, cuales fueron los logros y fracasos de su gestión, y cuales pueden ser las proyecciones en el futuro.

De la misma forma se pudo comprobar que las comunicaciones entre las ONG y las organizaciones no siempre son claras y abiertas. La mayoría de las personas que integraban el grupo de educación PPH apoyado por CIDE-FREDER no tuvieron ningún conocimiento del momento en que el proyecto había finalizado. Esto se agudizó por la "sorpresa desaparición" del monitor de terreno que dejó de visitar El Nadi sin dar ninguna explicación de las razones de su alejamiento. Ante esta situación, algunos de los miembros de la comunidad piensan que el grupo que recibía apoyo de FREDER sólo se encuentra en un receso transitorio y que se reactivará apenas aparezca el técnico con alguna propuesta.

El fracaso de la producción apícola debe ser entendido en la misma perspectiva. En esta parte de la provincia no hay tradición apícola. Este hecho demuestra la importancia de un diagnóstico capaz de captar las capacidades y las expectativas de la comunidad. De acuerdo a lo expresado por los campesinos, por tratarse de una zona eminentemente ganadera como es El Nadi, sin duda resultaría mucho más motivante un programa vinculado a la ganadería. A partir de conversaciones sostenidas con los vecinos de esta localidad, se pudo ver que un comité de crianza menor (ovinos), o un botiquín veterinario, serían sin duda iniciativas que despertarían mayor interés en el lugar.

## CAPITULO IX

### PRESENTE Y FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES DE AUTOAYUDA

El propósito principal del estudio fue entender las características principales del fenómeno de la autoayuda organizada en el sector rural. El estudio se originó a partir de información dispersa que indicaba la existencia de organizaciones sociales de nuevo tipo que diferían de los tradicionales sindicatos y cooperativas. En la investigación, encontramos que el fenómeno de la autoayuda organizada en el ámbito rural es una realidad que no puede ser ignorada al diseñar e implementar el desarrollo rural.

Sin embargo, para pensar las posibilidades de desarrollo futuro de estas organizaciones y determinar sus tendencias de evolución, es necesario recordar que el estudio demostró: 1) Que el fenómeno de la autoayuda organizada en el mundo rural no es simple ni responde siempre a los modelos teóricos de desarrollo rural en uso, y, por tanto, las esperanzas y/o potencialidades que pueden surgir del impulso a este tipo de organizaciones pueden tener escasa relación con las expectativas reales de la población. 2) Igualmente, que vistas en forma independientes, representan a una proporción marginal de la población. Sin embargo, vistas como parte de un proceso organizacional más amplio a nivel de la comunidades muestran, en muchos casos, un potencial considerable, especialmente en relación a la formación de sus miembros en materias organizativas. 3) Que el fenómeno presenta una multiplicidad de variaciones y que no es para nada claro que represente una posibilidad de desarrollo como organizaciones económicas de nuevo tipo, o bien, que podrían materializar su participación en los gobiernos locales.

Reconocer y describir la presencia del fenómeno no es suficiente. También es necesario explicar su existencia en términos de un contexto analítico más amplio para prever sus

posibles líneas de desarrollo futuro. En este capítulo presentamos algunas reflexiones sobre tres aspectos que consideramos importantes. Primero, una recapitulación del marco económico e institucional futuro; segundo, una comparación entre el fenómeno urbano y el rural; y tercero, una evaluación del potencial de estas organizaciones para el desarrollo rural en el nuevo contexto democrático.

## **1. MARCO ECONOMICO E INSTITUCIONAL**

La presente sección presenta --a trazos gruesos-- la tendencias del desarrollo económico y el marco jurídico e institucional rural chileno, en vistas a definir las condiciones en las cuales se pueden desarrollar las organizaciones de autoayuda el futuro cercano.

Tal como lo señalábamos en el capítulo III, la situación agraria actual ya no es de crisis generalizada como lo fue al principio de la década. Al contrario, en los últimos años ha existido un crecimiento del sector agrícola que ha incorporado tanto los sectores que dirigen su producción hacia el exterior como aquellos rubros para el mercado interno. Después de la crisis de 1983, en que el PGB general cayó en 14.3% y el PGB agrícola cayó en un 3.6%, la expansión del producto ha sido constante. En 1985 el PGB agrícola creció un 5.6%, en 1986 un 8.7%, en 1987 un 4.5%, y en 1988 un 4.4%. En cuanto al PGB general, las cifras a nivel país indican que su crecimiento en 1985 fue del 2.4%, en 1986 del 5.7%, en 1987 del 5.7%, y en 1988 de en 7.2%. En 1989 el PGB creció en un 9.1%. La evolución positiva de la economía implica que las condiciones de empleo, tanto en el sector agrícola como en el resto de la economía, han mejorado significativamente durante los últimos años.

Sin embargo, las causas de la pobreza rural no son tanto un problema de cesantía absoluta, sino una integración marginal de la masa laboral al proceso productivo. En efecto, una de las características del proceso de modernización del sector agrario chileno ha sido la drástica alteración de los sistemas productivos a través de una mayor integración de tecnologías modernas y una marginalización de la mano de obra permanente. Así, el tipo de empleo que ha aumentado es el estacional o parcial.

En otras palabras, la situación de pobreza persiste, pero sin llegar a las condiciones extremas que se dieron al comienzo de la década. Las evidencias indican que esta situación se mantendrá durante los próximos años, aunque también existen las condiciones para un mejoramiento de esta situación hacia mediados de la próxima década. En todas las regiones hay nuevas plantaciones frutícolas así como inversiones en infraestructura industrial que madurarán en dos o tres años. Igualmente, el stock explotable de bosques a partir de 1995 será

más de cinco veces el actual. Todo ello incrementará en forma substantiva la demanda de empleo. Si, como ya está ocurriendo en algunas regiones muy dinámicas, la oferta de mano de obra es cada vez más estrecha, tales incrementos del empleo deberían tender a subir los salarios y, quizás, a estabilizar la mano de obra en las empresas (Zamorano y Monreal, 1987:84-87). Esto implica que muchas de las organizaciones de autoayuda van a desaparecer. Esto es especialmente predecible en los grupos que se caracterizan por presentar un compromiso muy débil con la organización.

Estas son expectativas de mediano plazo y están sujetas a todos los avatares de la economía nacional e internacional. Un buen ejemplo es el reciente (1989) embargo de la fruta Chilena en los mercados internacionales. Este tipo de problemas --al igual que cualquier contracción de los mercados internacionales, como fue el caso en 1981-- podría afectar notablemente la recuperación de los niveles de vida rurales en los próximos años. Pero el futuro del sector rural no está definido únicamente por las condiciones económicas. Existe también una nueva realidad institucional que marcará fuertemente el futuro organizacional en los próximos años. Es esta situación, más que variables puramente económicas, es la que marca el contexto para el desarrollo de las organizaciones y su participación en los futuros programas de desarrollo rural. Nos referimos concretamente al proceso de municipalización. Esto implica traspasar algunas de las funciones del gobierno central a las municipalidades, especialmente en las áreas de servicios básicos como educación y salud. Tal política tiene varios objetivos, tales como el fortalecimiento de las regiones como una manera de combatir los problemas y distorsiones derivadas del gigantismo de la región metropolitana, y la reorientación de la participación ciudadana desde la esfera de la política partidista a la participación directa en los gobiernos locales.

El proceso de municipalización implica no sólo un traspaso de funciones, sino también la creación de una nueva estructura organizacional a nivel de la comunidad. Central a esta nueva estructura son los Consejos de Desarrollo Comunal (CODECOS). Estos Consejos se estructuran a partir de las organizaciones que existen en la comunidad --con representantes elegidos por cada organización-- y tienen capacidad de decisión en la nominación del Alcalde y en la definición de los programas de desarrollo del municipio. Dado el carácter de las funciones que han sido traspasadas a la municipalidad, tales como educación, salud, vialidad local, programas de empleo, y otros, el Consejo tiene ahora una fuerte ingerencia en la definición de los programas locales de desarrollo.

Esta nueva institucionalidad carece aun de una implementación adecuada bajo el régimen autoritario, en la medida que los mecanismos participativos están fuertemente controlados por las estructuras jerárquicas del estado. Para participar



las organizaciones deben solicitar su aprobación al Consejo Regional de Desarrollo (COREDE) exponiendo el grado de influencia y los beneficios que su actividad tiene en la comunidad. Tal calificación, por tanto, depende de los criterios de los miembros del COREDE, lo únicos que tienen atribuciones para clasificar los sectores que pueden postular a ser miembros del CODECO en cada comuna. Se trata en definitiva, como apunta Pozo (1987) de una participación que incorpora la idea de la despolitización como un elemento estratégico, en la cual se define en términos burocráticos quién tiene derecho "a participar". De la misma manera, la ley especifica que los miembros de los CODECOS podrán ser removidos de sus cargos por "haber cumplido órdenes o recomendaciones de un partido político en materias atinentes al desempeño de su cargo". A partir de 1989 se está discutiendo en el parlamento algunas modificaciones a la legislación municipal, especialmente en lo que dice relación con la elección de alcaldes y formas de designación de los miembros de los CODECOS, pero no se alterarán los principios básicos del proceso de descentralización municipal.

## **2. ORGANIZACIONES RURALES DE AUTOAYUDA Y ORGANIZACIONES ECONOMICAS POPULARES**

¿Cómo entender el fenómeno de la autoayuda en el sector rural? ¿Es éste la expresión rural de aquel fenómeno urbano que el PET ha definido como organizaciones económicas populares (OEP)? Al iniciar el estudio nos parecía que esta última pregunta tenía una respuesta afirmativa. Sin embargo, en el transcurso de la investigación encontramos que hay dimensiones en las cuales el fenómeno rural se aparta del urbano y adquiere una identidad particular, a pesar de ciertas similitudes entre ambas realidades. En esta sección discutimos de manera más precisa esas diferencias a partir de una confrontación entre nuestros datos y las características que el PET le otorga a las OEP.

Como mencionamos en el primer capítulo, las OEP son definidas como un fenómeno organizacional nuevo que se caracteriza por una racionalidad y coherencia propia, lo cual le permitiría establecerse como "germen de una estructura de la acción popular transformadora..", en la perspectiva de construir una nueva sociedad basada en la solidaridad colectiva (Razeto, et al. 1986: II). Las organizaciones rurales de autoayuda, sin duda alguna, comparten con las OEP algunas características. En ambos casos la mayor parte de los grupos son apoyadas por ONG orientadas a "actividades de promoción". De la misma manera son populares en la medida que la mayoría de ellas se conforman con personas que provienen de los sectores pobres del mundo rural. Además son grupos relativamente pequeños de personas, pero con prácticas y objetivos que las definen como organizaciones formales. Por último, buscan satisfacer las necesidades básicas de sus miembros a través

de actividades que pueden ser definidas como acciones de autoayuda. De la misma manera, sus actividades son integrales, en la medida que sus miembros no sólo buscan un mejoramiento económico sino también un espacio de convivencia social, necesidad que muchas veces se transforma en un elemento central para la estabilidad del grupo. Las similitudes entre el fenómeno rural y urbano se agotan en estos factores y de allí en adelante sus caminos se bifurcan.

En primer lugar, parecen apartarse respecto de la dimensión solidaria interna y externas del grupo y en su sistema de valores. El estudio indica que no siempre las organizaciones rurales se caracterizan por una fuerte solidaridad interna, de apoyos mutuos y de comprensión entre las familias. Al contrario, muchos de los grupos estudiados se caracterizan por dinámicas mediatizadas por conflictos de distintos tipos, los cuales han llevado a la destrucción de aquellos que por algún motivo han perdido apoyo y capacidad de recolectar recursos. La causa de este fenómeno reside, sin duda, en el rol fuertemente instrumental que tiene el fenómeno. Las organizaciones se forman, a sugerencia de la ONG o de sus miembros, por lo general sin una reflexión previa sobre los objetivos y sobre la forma cómo se van a evitar los conflictos entre los miembros.

La existencia de conflictos entre algunas de las organizaciones y sus comunidades también indica problemas de solidaridad externa. El hecho que muchos grupos nacen como estrategias de supervivencia de sectores sociales específicos, que se desarrollan al alero de dimensiones políticas, religiosas o de parentesco, implica la posibilidad que se incrementen las divisiones históricas en las comunidades. Así, el desarrollo de las organizaciones de autoayuda que nacen bajo este signo divisorio implica un movimiento centrífugo que concentra los beneficios en la organización y niega una solidaridad dirigida a la comunidad.

Las organizaciones asumen sólo parcialmente la necesidad de ser instituciones participativas y democráticas; aunque, por supuesto, aquí y allá se perciben movimientos en esa dirección. Las experiencias de campo indican que la estructura de gestión actual tiene un carácter democrático que es, en gran medida, formal; es decir, sus miembros reconocen reglas del juego democrático pero sin internalizarlas de manera viva en prácticas institucionales. Una razón para ello es el pequeño tamaño de los grupos. De la misma manera, hay pocos indicios que los miembros busquen desarrollar una práctica democrática más viva, ya que los sentidos y significados que otorgan a la democracia se agotan en la formalidad actual. Esto implica una práctica democrática limitada que descansa en el rol activo de las ONG y los líderes y la presencia pasiva de los miembros. Más que la existencia de mecanismos democráticos lo que parece caracterizar a las organizaciones de autoayuda es una incapacidad de sus miembros para exigir

prácticas institucionales más participativas. Esta incapacidad encuentra en parte sus raíces en la historia del movimiento campesino, que se organizó con el apoyo y la dirección del partido político y del estado. Es esa historia la que se proyecta en el fenómeno rural de la autoayuda organizada, tiñendo a sus organizaciones con una formalidad participativa. El otro elemento es el escaso tamaño de los grupos, que no permite que haya elecciones reales entre alternativas, predominando la opción del líder.

El fenómeno rural se caracteriza también por el bajo potencial de las organizaciones para transformarse en empresas autogestionadas y autónomas. La mayor parte de las organizaciones carecen de los recursos mínimos que les permitirían transformarse en organizaciones de cooperación económica viables. De la misma manera no siempre existe entre los miembros la conciencia que el grupo podría ser embrión de una empresa alternativa. Esto se debe a varios factores. Uno de ellos es el carácter instrumental de la organización. En algunas organizaciones los miembros buscan el acceso a recursos que son esenciales para sus actividades económicas particulares, o complementos a éstas, y en ningún caso el desarrollo de formas económicas alternativas. La empresa existe como actividad familiar, y lo que se busca es apoyo a ésta. Un buen ejemplo son los comités campesinos, los cuales funcionan con la misma racionalidad que los comités campesinos del período anterior al régimen militar: como canales organizativos para alcanzar la ayuda de fuentes externas.

Otro aspecto que explica esta orientación es el hecho que muchas de las organizaciones existen fundamentalmente como proyección de la acción de las ONG locales y las instituciones del mundo desarrollado que financian programas de ayuda al Tercer Mundo. Los agentes externos llegan a la comunidad y organizan a la gente para facilitar la canalización de la ayuda. En este proceso muchas veces se margina a los miembros como agentes creadores y productores de los sentidos y significados que una organización autogestionaria requiere.

Es difícil sostener que las organizaciones de autoayuda puedan ser definidas, o definirse a sí mismas, como una alternativa al sistema económico imperante. No existe en ellas como tendencia de desarrollo una conciencia capaz de distinguir las limitaciones del sistema y una voluntad para levantar alternativas. Existe, eso sí, una lucha por lograr mejores condiciones de vida y trabajo, y en esta situación la organización de autoayuda puede tomar parte en esta tarea como un instrumento de tipo político.

No obstante, para que la organización llegue a consolidarse como un factor político, con capacidad de diálogo y concertación con otras instituciones del estado (municipios) y de la sociedad civil, debe superar algunos de los problemas derivados de la racionalidad instrumental define la organiza-

ción como un medio para captar recursos de los agentes del desarrollo. En este sentido, la organización rural es más una estrategia de supervivencia que una alternativa económica; sólo en menor medida puede ser considerada un mecanismo de autodesarrollo, y en ningún caso como una posibilidad organizativa alternativa al sistema. En este caso se corroborarían las palabras de Gramsci al sostener que la conciencia que existe en las organizaciones intermedias es más corporativa que hegemónica, es decir, tiene más elementos instrumentales que expectativas de largo plazo.

### 3. ENCARANDO EL FUTURO

¿Por qué existen estas limitaciones del fenómeno rural de la autoayuda organizada? La respuesta a esta pregunta la encontramos en la existencia de una tradición organizativa que ha caracterizado a los sectores populares rurales, la cual se originó externamente en el esfuerzo de ciertas instituciones de la sociedad civil -la Iglesia Católica en un principio y ciertas corrientes políticas más tarde-, las que desde la década de 1950 buscaron incorporar a los contingentes populares rurales al proceso político. Este esfuerzo se acrecentó con cambios estatales en la década de 1960, ya que con la llegada de la Democracia Cristiana y la Unidad Popular al gobierno, se multiplicaron las organizaciones con recursos del estado a objeto de incrementar el nivel de democratización de la sociedad. El producto de este esfuerzo ha sido una conciencia campesina que acepta que el empuje para el desarrollo de las organizaciones debe venir desde fuera más que del interior de la población rural. En esta perspectiva, la organización rural adquiere su mayor dinamismo, no en la base -- como sería el caso de un movimiento que emerge desde la comunidad misma-- sino en la confluencia de fuerzas en que las necesidades de la población rural se engarza con las fuerzas de la sociedad civil urbana.

Es necesario señalar que un elemento crucial es la dependencia de las ONG al financiamiento. El trabajo de las ONG es financiado por grandes agencias financieras de los países desarrollados, las cuales aplican criterios particulares para el traspaso de fondos basados en modelos de desarrollo de carácter muy general. Es así que muchas ONG deben imponer a los grupos de base paquetes tecnológicos o actividades que están más relacionadas a las visiones de agencias extranjeras que a las prioridades de la comunidad local.

Este último punto implica la necesidad que los promotores adquieran una adecuada preparación en teoría y práctica de las dinámicas de las comunidades locales, así como de las organizaciones sociales, y de las tendencias de desarrollo de la agricultura. Esto permitiría resolver algunos de los problemas que les impiden detectar con precisión los factores adversos y los conflictos sociales, abiertos y/o latentes, que



existen en las comunidades donde se realiza el trabajo de promoción.

Es el promotor el que define los sentidos y significados del accionar colectivo, los cuales son traspasados a los miembros sin una evaluación de cómo éstos perciben aquellos. Nuestro argumento apunta a la necesidad de integrar a las personas en el proceso de generar y mantener la organización con una participación de la ONG que no sea absorbente sino sugerente.

Consecuencia de esto es una situación de dependencia de las organizaciones a las ONG, en la cual la base rural espera que los lineamientos principales de la organización sean propuestos por el agente externo, sea este partido, Estado o Iglesia. Más aun, este proceso requiere no tanto de una estructura participativa a nivel de la comunidad sino más bien de una masa dispuesta a seguir y a cumplir las demandas propuestas por sus dirigentes. En este contexto, la base rural se organiza en el marco de una institucionalidad democrática formal, en que el poder decisivo descansa más en el liderazgo que en los miembros de la organización, los que asumen un rol pasivo. Obviamente, esto no implica la existencia de una masa incapaz de razonar por sí misma. De una manera u otra los campesinos se incorpora porque encuentran una posibilidad de mejorar sus condiciones de vida a cambio de su participación.

Mucho de esta situación se explica por la historia. La irrupción del régimen militar y del neoliberalismo en Chile implicó la destrucción del motor principal de este esfuerzo organizativo -el partido político- y, por supuesto, del apoyo estatal que se había cimentado durante los gobiernos de la Democracia Cristiana y la Unidad Popular. Frente a esto se levanta, como remplazantes del partido y del esfuerzo estatal, la Iglesia y las ONG. Estas, en un principio, buscaban mantener las organizaciones tradicionales del sector rural: los sindicatos y las cooperativas. Más tarde, y debido a la pobreza creciente en el sector, se embarcan en la promoción de organizaciones de autoayuda siguiendo una tendencia que se origina en Santiago y se expande hacia los otros centros urbanos y localidades rurales.

Este proceso organizativo mantuvo algunas de las características del anterior. Es así que el agente externo, que antes era el partido político y/o el estado, y hoy la ONG, siguen siendo fundamentales en cada organización de autoayuda. La organización interna continúa descansando en una estructura piramidal donde una buena parte del poder descansa en el líder tradicional, la cual es aceptada como legítima por los miembros del grupo.

Sin embargo, es necesario recalcar que existe también una diferencia entre el pasado y el presente. Actualmente las organizaciones de autoayuda no se integran a un movimiento

nacional, en que la dirección se concentre en Santiago y defina la dirección del movimiento desde allí. Más bien, son organizaciones que desarrollan la totalidad de sus actividades dentro de los límites de la comunidad y sus relaciones son usualmente con ONG que trabajan en el ámbito regional.

Esto indica que el fenómeno de las organizaciones rurales de autoayuda es el producto de la confluencia de dos vertientes. La primera de ellas es el proceso organizativo que tomó lugar antes de 1973, en la cual los partidos y las direcciones nacionales de las organizaciones campesinas juegan un rol fundamental. La segunda vertiente es el proceso que se origina alrededor de 1976, y en el cual las ONG adquieren un mayor énfasis como gestoras de la movilización social rural. Es en esta perspectiva que hemos definido que el fenómeno rural de la autoayuda organizada representa a la vez una continuación y un quiebre con el proceso anterior. Es continuación en la medida que algunas de las prácticas del proceso anterior a 1973 están incorporadas a la racionalidad de las nuevas organizaciones: la importancia del agente externo, la existencia de un formalismo democrático y el rol preponderante del líder. Pero también representa un quiebre porque ahora la organización se asienta en el ámbito territorial, en una práctica de servicio a sus propios miembros y/o a la comunidad, más que en los aspectos reivindicativos. En otras palabras, es un fenómeno nuevo que aparece con algunas de las características anteriores, mezclando el pasado y el presente.

Los argumentos anteriores indican que estas organizaciones no siempre se acercan al perfil organizativo que el PET plantea para el fenómeno urbano y que constituyen la orientación central de la práctica organizativa de las ONG. Este dato, sin embargo, no implica una definición de estas organizaciones como un fenómeno coyuntural y pasajero, que desaparecerá bajo los embates de la transición democrática. Creemos que se trata de un fenómeno que debe ser tomado en cuenta de manera seria. Su propia existencia indica la presencia de una voluntad que las ha creado y mantenido, sea esta voluntad la expresión de las ONG, o de los miembros de las organizaciones de autoayuda, o de ambos. Sin embargo, esta voluntad, cargada de tradiciones y limitaciones teóricas y prácticas, no ha sido capaz de generar organizaciones capaces de asumir el carácter alternativo que se encuentra en la propuesta de las agencias del desarrollo.

Pero no es menos cierto que se ha creado un fenómeno organizacional masivo que se compara -al menos en términos cuantitativos- con los sindicatos y las cooperativas. Es esta misma voluntad la que definirá los caminos futuros de esas organizaciones, su fortaleza y presencia en el mundo rural y en la política chilena. Nada indica que esa voluntad vaya a desaparecer en los primeros tiempos del gobierno democrático. Al contrario, las condiciones institucionales --como el Programa de Solidaridad con los pobres de la ciudad y del campo

que ha enarbolado la Concertación de Partidos por la Democracia-- apuntan a mantener y fortalecer estas organizaciones.

El desafío entonces es cómo cambiar las limitaciones que impiden a estas organizaciones desarrollarse en toda su capacidad, trayendo la utopía más cerca de la realidad. O bien, cambiar la forma de organizar a los pobres del campo, de manera que haya una mayor correspondencia entre los objetivos y las formas de organización, con las demandas efectivas de los campesinos y pobladores rurales.

El propósito de este capítulo no es proponer sugerencias concretas en esa perspectiva, sino tan sólo llamar la atención sobre la importancia que podrían tener estas organizaciones para el desarrollo rural si se logra adecuarlas a la realidad campesina. Su existencia --con todos los problemas que este fenómeno organizativo implica-- representa la posibilidad que puedan asumir un rol importante en los procesos políticos y sociales que toman lugar en el ámbito local. Este rol puede ser más importante y valedero en la medida que se resuelvan las limitaciones organizativas, sus formas de integración a la comunidad, y sus problemas de relaciones con los agentes externos. Esto es especialmente significativo si se examina el futuro de estas organizaciones en el contexto institucional del proceso de municipalización dentro del proceso de recuperación económica y modernización agrícola. Estos podrían ser los dos procesos dominantes durante la próxima década dentro de los cuales hay que entender el potencial de desarrollo de estas organizaciones, es decir, se trataría de organizaciones que deberían dejar de concentrarse sólo en la supervivencia para pasar a ser instrumentos de desarrollo.

En cuanto a los problemas que presentan estas organizaciones, tal como la alta formalidad democrática en la estructura organizativa y la autonomía del liderazgo, no tendrían ningún efecto directo en la capacidad de constituirse en factores de desarrollo rural. Sin embargo, siempre es posible argumentar una relación positiva entre experiencia de participación en las organizaciones y capacidad de participación.

Hay acuerdo entre las diversas fuerzas políticas que el advenimiento de un gobierno democrático cambiará la forma de participación social y de elecciones de autoridades de los gobiernos municipales, aun cuando se conservará el sentido de independencia. Es decir, existe consenso entre las fuerzas políticas que el proceso de descentralización administrativa es una buena medida y debe ser mantenida. En esta perspectiva, una de las primeras medidas del gobierno democrático será proponer un cambio en la estructura de participación a nivel local. Si esto fuera correcto, en vez de incentivar la promoción económica, podría ser más necesario fortalecer una estrategia de movilización social en que las organizaciones incrementen su potencialidad de participación en las tareas del gobierno local.

Esto implicaría no sólo un proceso más intenso de participación a nivel local, sino también una redefinición importante de las relaciones entre el estado y la sociedad civil. Como señalábamos en el primer capítulo, la estructura de relaciones entre estas dos esferas estaba caracterizada hasta 1973 por la presencia de las fuerzas políticas como canales mediadores. De esta manera las necesidades de la comunidad local, como construir un puente, por ejemplo, se canalizaban a través de una fuerza política capaz de aprovechar su influencia en el estado para lograr los recursos necesarios. El resultado fue una estructura paternalista, caracterizada por una participación restringida y una dependencia de las fuerzas políticas. El mantener la nueva institucionalidad municipal -con todas aquellas modificaciones que sean necesarias para asegurar una estructura de participación más democrática-- limitaría esa tradición paternalista y pondría muchas de las relaciones entre la sociedad civil y el estado en un nuevo plano, en el cual las iniciativas de las comunidades de base podrían expresarse en forma directa. Estas iniciativas de desarrollo se formularían y concretizarían no ya en Santiago, sino en el seno de la comunidad local, con la participación organizada de la población residente en el lugar. Esta población, a través de sus organizaciones, estaría en condiciones, por tanto, de imponer sus deseos y necesidades de desarrollo local sin las mediaciones de fuerzas políticas o estructuras burocrático-administrativas externas.

Es en este contexto donde las organizaciones rurales de autoayuda podrían representar una posibilidad nueva, como mecanismos representativos de ciertos sectores de la comunidad local en las estructuras de poder municipales. Estas son organizaciones que han acumulado una cierta experiencia organizativa, y han formado líderes que en algunos casos pueden ser valiosos para tomar la conducción la comunidad local, expresando las demandas de los sectores populares. Se aseguraría así que los programas de desarrollo local se articularan en torno a los intereses de los sectores populares locales. Más aún, el hecho de que muchas de estas organizaciones surgen con un espíritu de servir a la comunidad, valoriza su participación en la dirección municipal. Aun más, ya que son organizaciones que entienden los problemas locales y tienen la voluntad para resolverlos, las organizaciones de autoayuda podrían ser un instrumento valioso para canalizar la participación popular en las nuevas estructuras de poder local.

Otro de los problemas es el llamado "proyectismo", que consiste en que para cualquier actividad las organizaciones piden a la ONG para que se diseñe un proyecto y se le busque financiamiento. Aun cuando en la muestra del estudio no se incluyeron organizaciones grandes, se nota que últimamente, y debido al extremo "basismo" de algunas entidades internacionales de desarrollo que privilegian el financiamiento de base, algunas de estas organizaciones están tendiendo a reemplazar a las ONG en la generación de financiamiento y desarrollo de



actividades. Esta tendencia es extremadamente negativa, ya que las organizaciones no tienen ni la capacidad técnica ni un modelo de desarrollo para orientar su acción, y por tanto, produce distorsiones enormes en los objetivos y en la forma de funcionar de las organizaciones. El proyectismo es una evidencia de que no es enteramente correcta la hipótesis que la entrega cierto nivel de ayuda podría impulsar un sentimiento organizativo más amplio. Al revés, el sentimiento organizativo existe, y más bien este tipo de enfoque lo transforma en una actitud en que la organización tiende a encerrarse en sí misma para recibir la ayuda al desarrollo, volviéndola egoísta frente al resto de la comunidad. En este contexto difícilmente podrían ellas mismas convertirse en factores de desarrollo.

Sin duda, la posible participación a futura de las organizaciones de autoayuda transformadas en elementos integrados a la comunidad en las estructuras de poder local, podría ser una contribución importante a un desarrollo local democrático. Pero ésta transformación debe ser encarada en todas sus dimensiones, asegurando que algunos de los problemas de gestión de las organizaciones de autoayuda sean resueltos en orden a asegurar una participación más eficiente y democrática.

Uno de los problemas que debe ser resuelto es el de las relaciones entre las organizaciones y las ONG, y a futuro, con las agencias de desarrollo del estado. Como hemos apuntado en los capítulos anteriores, esas relaciones se caracterizan muchas veces por una situación de dependencia, donde la ONG asume un rol dirigente en la vida de la organización popular. Esto se traduce en problemas dentro de la organización de autoayuda, que dificultan su vida diaria y pueden conducir incluso a su desaparición. Al mismo tiempo, tampoco se puede olvidar que las ONG cumplen un papel fundamental en asegurar la existencia de una estructura de recursos y servicios que es esencial para la reproducción de las organizaciones de autoayuda. De esta manera el problema es encontrar un balance donde las ONG mantengan esa estructura sin ahogar el desarrollo autónomo de la organización popular.

En esa misma perspectiva se debe tener conciencia que un desbalance que otorgue un rol dirigente a las ONG, o bien a alguna agencia del estado, podría distorsionar considerablemente el proceso participativo de las organizaciones en las estructuras de poder locales. Existe el grave peligro que en algunos casos la organización se transforme en un instrumento político de la ONG y su personal, distorsionando así el carácter popular que debe tener la participación. Esto significaría reproducir las condiciones de paternalismo político que existía hasta 1973, con la única diferencia que las ONG reemplazarían a los partidos en este caso. Evitar esto implica hacer conciencia en las organizaciones y en las ONG de este problema y de la necesidad de una mayor autonomía organizaciones con

respecto a las ONG, condición que es necesaria para asegurar la posibilidad real de una autonomía política de éstas. Este argumento no es una demanda por un retiro de las ONG del sector rural. Al contrario, las ONG serán más necesarias que nunca en un desarrollo rural de tipo participativo, ya que sus capacidades y experiencias son vitales, pero deberán solucionar muchos de los problemas que hoy presentan.

El problema del dominio de las organizaciones por agentes externos no es sólo un problema metodológico, sino también de las estrategias de éstos, que tratan de encauzar a los grupos en función de sus intereses propios ideológico y partidistas. Por otra parte, existe también la "tentación centralista" de los funcionarios del estado, tan típico de la tradición chilena, que se basa en la desconfianza sobre la capacidad de los sectores populares de intervenir en su propio destino. La tentación centralista puede convertir las posibilidades de las iniciativas de desarrollo local y participación popular en fórmulas sin contenido efectivo.

Si el problema de los objetivos los agentes externos y la instrumentalización que pueden hacer de las organizaciones es importante, el de las relaciones entre la organización de autoayuda y la comunidad en la cual se desenvuelve, no lo es menos. Las organizaciones, en orden a participar en las estructuras del gobierno local, necesitan de una legitimidad efectiva en la comunidad para asegurar su apoyo. En caso contrario, la representatividad popular en el gobierno local se distorsionaría, ya que la organización estaría subordinando su participación a los intereses estrechos de un pequeño grupo local. En efecto, para que estos grupos de autoayuda trasciendan su problemática específica, y de esta manera puedan ejercer algún grado de influencia en el desarrollo comunal, deben ser capaces de transformarse en organizaciones más amplias y representativas de la variedad local en vez de persistir como expresiones de intereses de grupos particulares. Obviamente, este proceso será más fácil en algunos casos.

Una diferencia que resalta, en esta perspectiva, es entre aquellas organizaciones que buscan satisfacer las necesidades de sus socios y aquellas que procuran generar bienes y servicios para la comunidad. Las organizaciones de servicio tienen una mayor aceptación en la comunidad. El carácter de sus actividades les permite una relación constante con el resto de la comunidad, relación que es, además, de servicio a ésta. Así es posible esperar que este último tipo de organizaciones asegure una mayor representatividad. Esto implica, también, un esfuerzo para transformar las otras organizaciones en mecanismos que aseguren o velen por los intereses de la comunidad en general.

En otras palabras, el problema de la participación y la representatividad de muchas de las organizaciones está relacionada a su capacidad de trascender los límites estrechos de

los intereses del grupo que lo compone. En esta perspectiva, son también importantes las relaciones entre las organizaciones de autoayuda y otras organizaciones populares rurales de carácter más general, tales como sindicatos y asociaciones gremiales. Esto es de vital importancia ya que implicaría la posibilidad de impulsar un esfuerzo general que permitiría procesos de desarrollo regionales que aseguren un buen balance entre las necesidades de la comunidad y aquellas que se definen al nivel de la región. Así, el desafío reside en tejer redes organizacionales verticales y horizontales que aseguren la participación popular y democrática en el desarrollo rural.

Otro problema se refiere al género. Las mujeres tienen una importancia significativa en las organizaciones. Una explicación a esta tendencia se encuentra también en la relevancia que han asumido los problemas de la mujer desde mediados de los setenta. La década de la mujer, propiciada por las Naciones Unidas (1975-85), y los esfuerzos y recursos destinados por diferentes agencias del desarrollo a la integración de éstas a la vida social y económica, han influido para que las mujeres sean un sector prioritario en los programas de desarrollo. Sin embargo, la participación estable y representativa de la mujer en las organizaciones se ve enfrentada a otro obstáculo importante: las estructuras de dominación y subordinación que se dan en el ámbito del género. No es ninguna novedad que lo femenino siempre ha ocupado un ámbito marginal en la distribución del poder, especialmente en los sectores rurales. Esta marginalidad no se restringe sólo a las estructuras de la comunidad, sino que penetra y se cimenta en el ámbito del hogar. Esta problemática surge importante al recordarse que la mayor parte de estas organizaciones están conformadas por mujeres, lo cual no se corresponde con el carácter machista de las estructuras de poder a nivel de la comunidad. Este hecho obliga a plantearse estrategias que permitan resolver posibles problemas de representatividad o, como opción también válida, diseñar la participación en organizaciones de autoayuda como parte de un programa de fortalecimiento de la situación de la mujer en el ámbito rural.

La resolución parcial o incompleta de estos problemas requiere, sin duda, de un entendimiento más profundo de la realidad del fenómeno de la autoayuda organizada. Es necesario investigar con mayores detalles las relaciones entre las organizaciones y otras organizaciones populares y las ONGs. Es vital investigar los procesos de formación de los líderes locales y las fuentes de su legitimidad en la población. Es importante una mayor comprensión de las actitudes políticas de los miembros de las organizaciones. Pero uno de los aspectos que requiere mayores estudios es el de la estructura de valores que define la racionalidad imperante en la organización. Uno de los aspectos que más nos impactó en el transcurso del estudio fue la valoración que los miembros de las organizaciones le otorgaban a la convivencia social, al estar juntos

en un proceso organizativo que no siempre tiene caminos claros. Este cuerpo de valores, que enfatiza la solidaridad, necesita ser estudiado con más cuidado, tanto en términos de las dinámicas que explican su existencia, como en relación a aquellas que permitan su reproducción amplia. Esto implica no sólo multiplicar el número de estudios sobre el fenómeno, sino también el asumir una perspectiva epistemológica que nos permita entender el sistema de valores, racionalidades y sentido común que predominan en las organizaciones.

La posibilidad de extender esta solidaridad desde estas organizaciones a otras organizaciones populares y a la comunidad es quizás su mayor potencial de contribución a un desarrollo más humano y participativo. El ayudar a concretizar esa posibilidad, por tanto, es el mayor desafío que se presenta a investigadores, técnicos y a todos aquellos interesados en fomentar el desarrollo de los sectores más pobres del país. Es también el camino para transformar el fenómeno de la autoayuda en parte de un proceso que asegure un desarrollo basado en la participación popular y democrática.



## ANEXO CUADROS

**CUADRO 1**  
**DISTRIBUCION DE SOCIOS POR SEXO Y TIPO DE ACTIVIDAD**

| Tipo de Actividad           | Nº         | Hombres      | Mujeres      | Total        | Promed      |
|-----------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Talleres                    | 72         | 34           | 1.099        | 1.133        | 15.7        |
| Comité Campesino            | 37         | 634          | 195          | 829          | 22.4        |
| Sociedad Secano             | 10         | 204          | 4            | 208          | 20.8        |
| <b>Sub-Total Producción</b> | <b>119</b> | <b>872</b>   | <b>1.298</b> | <b>2.170</b> | <b>18.2</b> |
| Comedores                   | 6          | --           | 23           | 23           | 3.3         |
| Comité de Huertos           | 18         | 158          | 397          | 555          | 30.8        |
| Grupo Economía Doméstica    | 4          | --           | 51           | 51           | 12.7        |
| <b>Sub-Total Consumo</b>    | <b>28</b>  | <b>158</b>   | <b>471</b>   | <b>629</b>   | <b>22.5</b> |
| Grupo de Salud              | 11         | 110          | 155          | 265          | 24.1        |
| Grupo de Construcción       | 3          | 204          | 30           | 234          | 78.0        |
| Comité Sin Casas            | 5          | 137          | 122          | 259          | 51.8        |
| Grupo costura               | 25         | 14           | 315          | 329          | 13.1        |
| Comité Saneamiento          | 2          | 35           | 28           | 63           | 31.5        |
| <b>Sub-Total Servicio</b>   | <b>46</b>  | <b>500</b>   | <b>650</b>   | <b>1.150</b> | <b>26.1</b> |
| <b>TOTAL</b>                | <b>193</b> | <b>1.530</b> | <b>2.419</b> | <b>3.949</b> | <b>0.5</b>  |
| Media                       |            | 7.9          | 12.5         |              | 20.5        |

FUENTE: Empadronamiento Organizaciones de Autoayuda, 1986.

**CUADRO 2**  
**TIPO DE PARTICIPACION**

| Actividades              | Hombres   | Mujeres    | Familia   | NoEsp     | Tot        |
|--------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| Talleres                 | 1         | 69         | 2         | --        | 72         |
| Comité Campesino         | 25        | --         | 12        | --        | 37         |
| Sociedad Secano          | 10        | --         | --        | --        | 10         |
| Comedores                | --        | --         | --        | 6         | 6          |
| Comité Huertos           | --        | 6          | 12        | --        | 18         |
| Grupo Economía Doméstica | --        | 4          | --        | --        | 4          |
| Grupo Salud              | --        | 2          | 9         | --        | 11         |
| Grupo Construcción       | 1         | --         | 2         | --        | 3          |
| Comité Sin Casas         | --        | --         | 5         | --        | 5          |
| Grupo Costura            | --        | 25         | --        | --        | 25         |
| Comité Saneamiento       | --        | 1          | 1         | --        | 2          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>37</b> | <b>107</b> | <b>43</b> | <b>--</b> | <b>193</b> |

FUENTE: Empadronamiento Organizaciones de Autoayuda, 1986.

**CUADRO 3**  
**DISTRIBUCION REGIONAL DE LAS ORGANIZACIONES**

| Región       | Frecuencia | Porcentaje   | Comunas   | Promed     |
|--------------|------------|--------------|-----------|------------|
| Frutícola    | 37         | 19.2         | 7         | 5.3        |
| Policultivos | 61         | 31.6         | 3         | 20.3       |
| Forestal     | 45         | 23.3         | 5         | 9.0        |
| Cerealera    | 7          | 3.6          | 2         | 3.5        |
| Ganadera     | 43         | 22.3         | 3         | 14.8       |
| <b>Total</b> | <b>193</b> | <b>100.0</b> | <b>20</b> | <b>9.7</b> |

FUENTE: Empadronamiento, 1986.

**CUADRO 4**  
**ACTIVIDADES POR REGION**  
**(En Porcentajes)**

| Región             | Fruti-<br>cola | Poli-<br>cultivo | Fores-<br>tal | Cerea<br>lera | Gana-<br>dera | Total      |
|--------------------|----------------|------------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| Talleres           | 23.6           | 45.8             | 20.8          | 4.1           | 5.5           | 72         |
| Comité Campesino   | 8.1            | 40.5             | 5.4           | 10.8          | 35.1          | 37         |
| Sociedad Secano    | 60.0           | 0.0              | 40.0          | 0.0           | 0.0           | 10         |
| Comedores          | 16.6           | 16.6             | 66.6          | 0.0           | 0.0           | 6          |
| Comité Huerto      | 11.1           | 16.6             | 5.6           | 0.0           | 66.6          | 18         |
| Economía Doméstica | 0.0            | 100.0            | 0.0           | 0.0           | 0.0           | 4          |
| Grupo Salud        | 0.0            | 9.1              | 9.1           | 0.0           | 81.8          | 11         |
| Grupo Construcción | 66.6           | 0.0              | 33.3          | 0.0           | 0.0           | 3          |
| Com. Sin Casas     | 80.0           | 0.0              | 0.0           | 0.0           | 20.0          | 5          |
| Grupo Costura      | 4.0            | 12.0             | 68.0          | 0.0           | 16.0          | 25         |
| Comité Saneam.     | 50.0           | 50               | 0.0           | 0.0           | 0.0           | 2          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>100.0</b>   | <b>100.0</b>     | <b>100.0</b>  | <b>100.0</b>  | <b>100.0</b>  |            |
| <b>N =</b>         | <b>37</b>      | <b>61</b>        | <b>45</b>     | <b>7</b>      | <b>43</b>     | <b>193</b> |

FUENTE: Empadronamiento Organizaciones de Autoayuda, 1986

**CUADRO 5**  
**COMPOSICION POR SEXO Y REGION PRODUCTIVA**  
**(En porcentajes)**

| Región       | Fruti-<br>cola | Poli-<br>cultivo | Fores-<br>tal | Cerea<br>lera | Gana-<br>dera | Total      |
|--------------|----------------|------------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| Hombres      | 21.6           | 26.2             | 15.6          | 28.6          | 9.3           | 37         |
| Mujeres      | 54.1           | 70.2             | 75.6          | 42.9          | 16.3          | 107        |
| Familiares   | 21.6           | 1.6              | 0.0           | 28.6          | 74.4          | 43         |
| No Determ.   | 2.7            | 1.6              | 8.9           | 0.0           | 0.0           | 6          |
| <b>TOTAL</b> | <b>19.2</b>    | <b>31.6</b>      | <b>23.3</b>   | <b>3.6</b>    | <b>22.3</b>   |            |
| <b>N =</b>   | <b>37</b>      | <b>61</b>        | <b>45</b>     | <b>7</b>      | <b>43</b>     | <b>193</b> |

FUENTE: Empadronamiento Organizaciones de Autoayuda, 1986

**CUADRO 6**  
**LOCALIZACION DE ORGANIZACIONES POR ENTIDAD POBLACIONAL**  
(organizaciones/mil habitantes)

| Entidades     | Frecuencia | Porcentaje   | Org/1.000      |
|---------------|------------|--------------|----------------|
| Rural         | 81         | 42,0         | 1/1.000        |
| Poblado Rural | 42         | 25,4         | 1/2.000        |
| Centro Urbano | 70         | 36,2         | 1/3.000        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>193</b> | <b>100,0</b> | <b>1/2.000</b> |

FUENTE: Empadronamiento, 1986.

**CUADRO 7**  
**LOCALIZACION ORGANIZACIONES POR ENTIDAD POBLACIONAL**  
(En porcentajes)

| Loc\Tipo      | Productiva   | Consumo      | Servicio     | Total        |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rural         | 45.4         | 28.6         | 41.3         | 42.0         |
| Poblado rural | 18.5         | 28.6         | 26.1         | 21.8         |
| Urbano        | 36.1         | 42.4         | 32.6         | 36.3         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> | <b>100,0</b> |
| <b>N =</b>    | <b>119</b>   | <b>28</b>    | <b>46</b>    | <b>193</b>   |

FUENTE: Empadronamiento, 1986.

**CUADRO 8**  
**DISTRIBUCION DE ORGANIZACIONES**  
**POR REGIONES Y ENTIDAD POBLACIONAL**  
(en porcentajes)

| Entidad\Reg.  | Fruti-<br>cola | Poli-<br>cultiv | Fores-<br>tal | Cerea<br>lera | Gana-<br>dera | N°         | %            |
|---------------|----------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|------------|--------------|
| Rural         | 33.3           | 37.7            | 13.4          | 100.0         | 78.0          | 81         | 42.0         |
| Poblado rural | 38.5           | 18.0            | 35.5          | 0.0           | 0.0           | 42         | 21.8         |
| Centro urbano | 28.2           | 44.3            | 51.1          | 0.0           | 28.0          | 70         | 36.2         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>100.0</b>   | <b>100.0</b>    | <b>100.0</b>  | <b>100.0</b>  | <b>100.0</b>  | <b>193</b> | <b>100.0</b> |

FUENTE: Empadronamiento, GIA, 1986.

**CUADRO 9**  
**TIPO DE MEMBRECIA SEGUN ENTIDAD POBLACIONAL**  
(En Porcentajes)

| Hombres   | Mujeres | Familias | No Espe-<br>cificado | Total |     |
|-----------|---------|----------|----------------------|-------|-----|
| Rural     | 83.8    | 10.6     | 65.1                 | 16.7  | 8   |
| Pobl.Rur. | 10.8    | 26.1     | 20.9                 | 16.7  | 4   |
| Ciudad    | 5.4     | 54.2     | 13.9                 | 66.6  | 7   |
| TOTAL     | 100.0   | 100.0    | 100.0                | 100.0 | 193 |
| N=        | 37      | 43       | 43                   | 6     |     |

FUENTE: Empadronamiento de Organizaciones de Autoayuda, GIA, 1986.

**CUADRO 10**  
**AÑO DE CREACION DE LAS ORGANIZACIONES**

| Año           | Frecuencias | Porcentajes  |
|---------------|-------------|--------------|
| Antes de 1973 | 2           | 1.0          |
| 1974-81       | 38          | 19.7         |
| 1982-83       | 48          | 25.0         |
| 1984-85       | 58          | 30.0         |
| 1986          | 49          | 25.4         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>193</b>  | <b>100.0</b> |

FUENTE: Empadronamiento, GIA, 1986.

**CUADRO 11**  
**TIPOS DE ONG Y FRECUENCIA DE APOYO**  
**A LAS ORGANIZACIONES**

| Tipo de ONG              | Frecuencia | %            |
|--------------------------|------------|--------------|
| Organ. Past. I. Católica | 111        | 57.5         |
| ONG de la I. Católica    | 37         | 12.2         |
| ONG laicas               | 18         | 9.3          |
| Otras Iglesias           | 7          | 3.6          |
| Sin apoyo definido       | 20         | 10.3         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>193</b> | <b>100.0</b> |

FUENTE: Empadronamiento, 1986.



**CUADRO 12**  
**FRECUENCIA DE LAS REUNIONES DE TRABAJO**  
 (Por tipo de organización)  
 (En porcentajes)

| Frecuencia   | Productivas | Consumo    | Servicio   | Total      | %          |
|--------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| Semanal      | 57.4        | 63.0       | 68.6       | 118        | 611        |
| Quincenal    | 6.9         | 3.7        | 13.7       | 16         | 82         |
| Mensual      | 23.5        | 29.6       | 15.7       | 43         | 223        |
| Irregular    | 11.3        | 3.7        | 2.0        | 15         | 78         |
| Sin datos    | 0.9         | 0.0        | 0.0        | 1          | 05         |
| <b>TOTAL</b> | <b>100</b>  | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>193</b> | <b>100</b> |

FUENTE: Empadronamiento, 1986.

**CUADRO 13**  
**PERCEPCION DE LOS EFECTOS**  
**DE UNA DESAPARICION DEL GRUPO**

| Percepción        | Número    | Porcentaje   |
|-------------------|-----------|--------------|
| Afectaría mucho   | 32        | 49.2         |
| Afectaría un poco | 16        | 24.6         |
| No afectaría      | 17        | 26.2         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>66</b> | <b>110.0</b> |

FUENTE: Encuesta, GIA, 1987.

**CUADRO 14**  
**PERCEPCION DE LOS EFECTOS**  
**DE LA DESAPARICION SEGUN REGIONES**

| Efecto posible          | Frutícola<br>Forestal | Policultivo<br>Cerealera<br>Ganadera | Total      |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|------------|
| No pasaría nada         | 25.0                  | 11.7                                 | 182        |
| Efectos en familia      | 40.6                  | 41.2                                 | 409        |
| Efectos en capacitación | 6.3                   | 2.9                                  | 45         |
| Efectos en convivencia  | 21.9                  | 35.4                                 | 288        |
| Sin datos               | 6.2                   | 8.8                                  | 7.6        |
| <b>TOTAL</b>            | <b>100</b>            | <b>100</b>                           | <b>100</b> |
| <b>N =</b>              | <b>32</b>             | <b>34</b>                            | <b>66</b>  |

FUENTE: Encuesta, 1987.

**CUADRO 15**  
**PERCEPCION DEL GRADO DE CONFLICTO CON LA COMUNIDAD LOCAL**  
**(en porcentajes por grupos de regiones)**

| Percepción    | Frutícola<br>Forestal | Policultivo<br>Cerealera<br>Ganadera | Total     | %          |
|---------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------|------------|
| Positivamente | 43.8                  | 35.3                                 | 26        | 39.4       |
| Indiferente   | 18.8                  | 20.6                                 | 13        | 19.7       |
| Negativamente | 28.1                  | 32.4                                 | 20        | 30.3       |
| Sin opinión   | 9.3                   | 11.7                                 | 7         | 10.6       |
| <b>TOTAL</b>  | <b>32</b>             | <b>100</b>                           | <b>66</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta, GIA, 1987.

1

## BIBLIOGRAFIA

- ACUÑA, L. (1983) **Cultura Campesina en Comunidades del Valle de Putaendo**. Serie Resultados de Investigación N° 14. Santiago: GIA.
- AFFONSO, A.; GOMEZ, S.; KLEIN, E. y RAMIREZ, P. (1970) **Movimiento Campesino Chileno**. Santiago: ICIRA.
- AHUMADA, J. (1988) "Democracia, Planificación y Municipio: Propuesta de un Marco de Políticas Futuras" en **Gobierno Local y Participación Social**. Santiago: GIA.
- ALTIMIR, O. (1981) "La dimensión de la pobreza en América Latina". Santiago de Chile: **Revista de la CEPAL**.
- ARANDA, X. (1987) "La organización de las mujeres rurales: una experiencia en curso" en **Agricultura y Sociedad**, N°5/87. Santiago: GIA.
- ARELLANO, J.P. (1982) **Modelo Económico Chileno. Trayectoria de una Crítica**. Santiago: Cieplan/Aconcagua.
- ARGÜELLO, O. (1981) "Estrategias de Supervivencia: Un concepto de Busca de su Contenido", en **Demografía y Economía**, vol. 15, N° 2, pp. 190-203.
- BABAROVIC, I. y CAMPAÑA, P. (1987) **Campesinado Mapuche y Procesos Socio-Económicos Regionales**. Santiago: GIA. Documento de Trabajo N° 34.
- BARRACLOUGH, S. y COLLARTE, J.C. (1971) **El Hombre y la Tierra en América Latina**. Santiago: Editorial Universitaria-ICIRA.
- BARRACLOUGH, S.; FERNANDEZ, J.A. (1974) **Diagnóstico de la Reforma Agraria Chilena**, México: Siglo XXI Eds.
- BARRIA, B.; CERECEDA, L.; ORTEGA, H. y ALIAGA, H. (1988) **El Campesinado Chileno: Sus Organizaciones Productivas**, Santiago: ICECOOP; Inst. de Sociología, Univ. Católica; DECAM.
- BENGOA, J. y VALENZUELA, E. (1984) **Economía Mapuche, Pobreza y Subsistencia en la Sociedad Mapuche Contemporánea**. Santiago: PAS. Doc. de Tra.
- BENGOA, J. (1981) **La Cuestión del Trigo y la Región Cerealera en Chile**. Santiago: GIA, Result. de Investigación N° 5.
- BENGOA, J. (1982) **Trayectoria del Campesinado Chileno**, Santiago: GIA, Academia de Humanismo Cristiano, Documento de Trabajo N° 8.

BENGOA, J.; CRISPI, J.; CRUZ, M.E. y LEIVA, C. (1980) **Capitalismo y Campesinado en el Agro Chileno**. Santiago: GIA. Resultados de Investigación N° 1.

BORJA, J. et al. (1987) **Descentralización del Estado. Movimiento Social y Gestión Local**, Santiago: ICI-FLACSO-CLACSO.

CAMPAÑA, P. y LAGO, M. (1982) ... **Y las Mujeres También Trabajan**. Santiago: GIA. Result. de Inv. N° 11.

CAMPAÑA, P. (1985) **Women's Rural Labour and Differential Forms of Capitalism Development: A Comparative Study in Three Contrasting Situations in Peru and Chile**. Durham (England): University of Durham, Ph.D. Thesis.

CAMPERO, G. (1987) **De la Sobrevivencia a la Acción Política**. Santiago: CET.

CERECEDA, L.E. y BARRIA, L. (1984) **Comportamiento Económico y Racionalidad del Campesino**, Santiago, Universidad Católica; ICECCOP; DECAM.

CIDA (1966) **Chile: Tenencia de la Tierra y Desarrollo Socio-Económico del Sector Agrícola**. Santiago: Comité Interamericana de Desarrollo Agrícola. ICIRA, N° 3.

CIFUENTES, E. y SALAS, H. (1986) "La Experiencia de San Juan de Dios (Ñuble)" en **Siete Estudios de Organizaciones de Base en Comunidades Campesinas**. Santiago: GIA. Documento de Trabajo, N° 27.

CRISPI, J. y RIVERA, R. (1982) **Los Bienes Salarios en Chile**. Santiago: GIA. Resultados de Investigación N° 4.

CRISPI, Jaime (1981) **Neoliberalismo y Campesinado en Chile**. Santiago: GIA. Documento de Trabajo N° 5.

CRUZ, M.E. y C. LEIVA (1982) **La Fruticultura en Chile. Un Área Privilegiada de Expansión del Capital**, Santiago: GIA.

CRUZ, M.E. y R. RIVERA (1983) **La Realidad Forestal Chilena**, Santiago: GIA, Resultados de Investigación N° 15.

DIAZ, H.P. y RIVERA, R. (1986) **Notas Sobre la Estructura Social Agraria en Chile**, Santiago: GIA, Documento de Trabajo N° 20.

DIAZ, H.P. (1983) **Forestry Labour, Neo-liberalism and the Authoritarian State: Chile 1973-1981**. Toronto: York University, Ph.D. Thesis.

DIAZ, H.P. (1988) **Collective Experiences under Neoliberal Individualism: The case of the Chilean Poor**. Regina: Seminario sobre Political Science, Sociology and Social Studies.



DIAZ, C. y DURAN, E. (1986) **Los Jóvenes del Campo Chileno: una Identidad Fragmentada**. Santiago: GIA. Documento de Trabajo N° 29.

DURAN, Esteban (1985) **La Mediería de Tierras en una Localidad de Ñuble**. Santiago: GIA. Documento de Trabajo N° 24.

EVERS, T. (1979) **El Estado en la Periferia Capitalista**. Siglo XXI, México.

FAWAZ, J. y RIVERA, R. (1986) **Comunidades Rurales de la Provincia de Ñuble**. Santiago: GIA-DAR. Documento de Trabajo N° 28.

FOERSTER, R. (1982) **Las Sociedades Mapuches entre 1910 y 1982**. Santiago: GIA. Tercera Jornada de Programas de Apoyo Campesino (Temuco).

FFRENCH-DAVIS, R. (1982) "El Experimento Monetarista en Chile: Una Síntesis Crítica": Santiago: **Revista Estudios CIEPLAN**.

GARRETON, M.A. (1984) **Actores Socio-Políticos y Democratización**. Santiago: FLACSO, Documento de Trabajo N° 212.

GIA (1983) **Las Cooperativas Campesinas**. Santiago: GIA, Cuadernillos de Información Agraria.

GIA (1986) **Siete Estudios de Organizaciones de Base en Comunidades Campesinas**. Stgo: GIA, Doc. de Trab. N° 27.

GIA (1987) **Poblamiento y Vivienda Rural**. Santiago. Doc. de Trabajo.

GIA (1988) **Gobierno Local y Participación Social**. Debate desde una Perspectiva Agraria. Santiago: GIA/Libros 2.

GOMEZ, S. (1981) **Organizaciones Rurales y Estructura Agraria**. Chile 1973-1976, Santiago: FLACSO.

GOMEZ, S. (1986) **La Organización Campesina en Chile**. Trayectoria y Perspectivas, Santiago: CED.

GOMEZ, S. y ECHENIQUE, J. (1988) **La Agricultura Chilena: Las Dos Caras de la Modernización**, Stgo: FLACSO-AGRARIA.

GRINDLE, M. (1986) **State and Countryside. Development Policy and Agrarian Politics in Latin America**. Baltimore, John Hopkins University Press.

ICECCOP (1977) **Cooperativa Campesina El Corazón**. Plan Piloto de Desarrollo, Santiago: ICECOOP.

LANDSBERGER, H. CANITROT, A. (1967) *Iglesia, Intelectuales y Campesinos: La Huelga Campesina de Molina*. Edit. del Pacífico.

LEFEBER, Louis (1980) "Spatial Population Distribution: Urban and Rural Development", in Louis Lefebber and Liisa North, (eds.) *Democracy and Development in Latin America*, LARU-CER-LAC, Toronto.

LIPTON, M. (1982) "Why Poor People Stay Poor", in HARRIS, J. (Ed.) *Rural Development, Theories of Peasant Economy and Agrarian Change*. London: Hutchinson University Library.

MOLINA, R. y RIVERA, R. (1986) *Las Organizaciones Campesinas en Chile (Catastro 1984)*, Santiago: GIA, Documento de Trabajo N° 31.

OCAC (1981) *Las Sociedades del Secano, una Alternativa de Desarrollo Campesino*. Santiago: OCAC.

OCAC (1982) *La Sociedad Agrícola "San Enrique Ltda". Un Caso de Autogestión Rural*. Santiago: OCAC.

ORTEGA, E. (1987) "Estrategia de Sobrevivencia en el Campo", en Raúl Urzúa y Patricio Dooner, (eds.), *La Opción Preferencial por los Pobres. De la Teoría a la Práctica*. Santiago, CISOC-Bellarmino.

OSZLAC, O. (1978) "Capitalismo de Estado, ¿Forma Acabada o de Transición?", en H. Boneo et al., *Gobierno y Empresas Públicas en América Latina*. CLAD-Siap, Buenos Aires.

RACZYNSKI, D. y C. SERRANO (1986) *Vivir la Pobreza. Testimonios de Mujeres*. CIEPLAN, Santiago.

RACZYNSKI, D. y C. SERRANO (1987) "Administración y Gestión Local: La Experiencia de Algunos Municipios en Santiago", *Revista Estudios CIEPLAN*, N° 22.

RACZYNSKI, D. y C. SERRANO (1988) "Descentralización y Planificación Local: La Experiencia de Municipios en Comunas Pobres de Santiago", *Notas Técnicas*, N° 108, CIEPLAN.

RAZETO, L. (1982) *Empresas de Trabajadores y Economía de Mercado*. PET, Santiago.

RAZETO, L. (1984) *Economía de Solidaridad y Mercado Democrático*, PET, Santiago, Vol.1.

RAZETO, L. (1985a) *Las Empresas Alternativas*. PET, Santiago.

RAZETO, L. (1985) *Economía de Solidaridad y Mercado Democrático*. PET, Santiago, Vol. 2.

RAZETO, L. (1987) *Economía Popular de Solidaridad*. Area Pastoral Social de la Conferencia Episcopal de Chile, Santiago.

RAZETO, L. (1988) *Economía de Solidaridad y Mercado Democrático*. PET, Santiago, Vol. 3.

RAZETO, L. et al. (1982) *Las Organizaciones Económicas Populares*. Santiago: Edit. por el Programa de Economía del Trabajo.

RIVERA, R. y CRUZ, M.E. (1984) *Pobladores Rurales*. Santiago: GIA, Serie Libros GIA/Libros 1.

RIVERA, R. (1984) "Estrategias Campesinas y Estrategias de Supervivencia", en *Revista Paraguaya de Sociología*, Asunción.

RIVERA, R. (1988) *Los Campesinos Chilenos*. Santiago: GIA.

SCHEJTMAN, A. (1970) *Peasant Economies within the Large Haciendas of Central Chile*. Oxford, Ph.D. Thesis.

SEGURE, P. (1985) *Situación Actual de las Cooperativas en Chile*. Santiago: Universidad de Chile. Facultad de Agronomía. Tesis de Grado.

TIRONI, E. (1987) "¿Ruptura o Participación? La Protesta de los Marginales" en *Revista Nueva Sociedad* N° 90, Julio-Agosto, Venezuela.

UNICEF (1986) *Del Macetero al Potrero (O de lo Micro a lo Macro)*. El Aporte de la Sociedad Civil a las Políticas Sociales, UNICEF, Santiago.

URZUA, Raúl y Patricio DOONER (1987) *La Opción Preferencial por los Pobres. De la Teoría a la Práctica*. Santiago, CISOC-Bellarmino.

ZAMORANO, K. y MONREAL, M.E. (1987) "Los Asalariados Agrícolas y la Vivienda" en *La Vivienda Rural*. Edit. por GIA.

ZERMEÑO, S. (1981) "Las Fracturas del Estado", in N. Lechner, (ed.), *Estado y Política en América Latina*. Siglo XXI, México.

\*\*\*\*\*